



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAIANE SANTOS DA SILVA

MAPEAMENTO DOS PONTOS DE CONTROLES INTERNOS: Um Estudo Aplicado em
Cooperativa de Trabalho Médico

CURITIBA

2019

DAIANE SANTOS DA SILVA

MAPEAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS: Um Estudo Aplicado em Cooperativa
de Trabalho Médico

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA – Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

DAIANE SANTOS DA SILVA

MAPEAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS: Um Estudo Aplicado Em Cooperativa De Saúde

Monografia apresentada ao departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA Auditoria Integral, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe
Orientador – Departamento de Ciências Contábeis - UFPR

Prof.
Departamento de Ciências Contábeis - UFPR

Prof.....
Departamento de Ciências Contábeis - UFPR

Curitiba, 22 de junho de 2019.

Dedico este trabalho aos meus pais e familiares que sempre acreditaram nos meus sonhos e por sempre estarem presentes na minha vida me dando apoio, amor, carinho e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, fonte de força, discernimento e união.

Aos meus pais pelos ensinamentos, amor, compreensão, dedicação e apoio.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe, pelo seu tempo dispensado, ensinamentos transmitidos e pela sua disponibilidade e grande dedicação para me orientar.

A todos os colegas de trabalho que responderam a minha pesquisa de campo.

Aos amigos e colegas que estiveram do meu lado trilhando este caminho e compartilham comigo esta conquista.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

Arthur Schopenhauer

RESUMO

Na era do conhecimento e da globalização, o mercado de negócios torna-se cada vez mais amplo e competitivo. Desta forma, as empresas precisam estar atentas a essas mudanças e adotar medidas para mitigar os riscos dos processos e torná-los mais fidedignos, a fim de garantir a conformidade dos processos da empresa em todas as suas atividades. O objetivo deste estudo foi mapear os pontos de controles internos necessários para dar conformidade às operações dos setores contábil e financeiro da Operadora de Plano de Saúde Unimed Paranaguá. Quanto à classificação, o estudo apresenta uma abordagem descritiva, explicativa, bibliográfica, documental e estudo de caso e quanto à abordagem do problema de pesquisa é qualitativa. A pesquisa de levantamento foi realizada por meio de entrevistas com o propósito de identificar o fluxo das principais atividades dos setores contábil e financeiro. Esse mapeamento possibilitou levantar possíveis riscos existentes no processo operacional dos setores, para verificar a adequabilidade às exigências da RN 443/2019, apontar inconsistências dos controles internos e consolidar proposta de melhoria no ambiente de controles internos dos setores estudados. Os resultados indicam que os setores estudados possuem alguns controles internos que são eficazes. Porém, foram encontrados 14 controles internos que precisam aperfeiçoamento ou até mesmo implantação para que seja possível mitigar os riscos. E garantir segurança operacional para atender às exigências do órgão regulador, dentre eles se destacam a inexistência de auditoria interna e falta de controle do fluxo de caixa. A fim de garantir a adequabilidade à norma, recomenda-se que a cooperativa implante ferramentas de controle interno, como: auditoria interna, gerenciamento de riscos, *compliance* e canal de denúncias. Contudo, concluiu-se que o ambiente de controles internos dos setores estudados na cooperativa não adotam práticas consistentes e eficientes de governança corporativa para atender a nova norma da ANS - RN 443/2019.

Palavras-chave: Controles internos. Conformidade. Governança corporativa. Gestão de Riscos. Operadora de Plano de Saúde.

ABSTRACT

In the age of knowledge and globalization, the business market becomes increasingly broad and competitive. In this way, companies need to be aware of these changes and take steps to mitigate process risks and make them more accountable in order to ensure compliance of company processes across all of their activities. The objective of this study was to map the points of internal controls necessary to comply with the operations of the accounting and financial sectors of the Unimed Paranaguá Health Plan Operator. Regarding the classification, the study presents a descriptive, explanatory, bibliographic, documentary and case study approach and the approach to the research problem is qualitative. The survey was conducted through interviews with the purpose of identifying the flow of the main activities of the accounting and financial sectors. This mapping made it possible to raise possible risks in the operational process of the sectors, to verify the adequacy of RN 443/2019 requirements, to point out inconsistencies in internal controls and to consolidate a proposal for improvement in the internal control environment of the sectors studied. The results indicate that the studied sectors have some internal controls that are effective. However, 14 internal controls have been found that need improvement or even deployment in order to mitigate risks. And ensure operational safety to meet the requirements of the regulatory body, among them are the lack of internal audit and lack of control of cash flow. In order to ensure compliance with the standard, it is recommended that the cooperative deploy internal control tools, such as: internal audit, risk management, compliance, and the reporting channel. However, it was concluded that the internal control environment of the sectors studied in the cooperative does not adopt consistent and efficient practices of corporate governance to meet the new standard of ANS - RN 443/2019.

Key words: Internal Controls. Conformity. Corporate Governance. Risk Management. Health Plan Operator.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 – OBJETIVOS E COMPONENTES DO COSO. | 20 |
| FIGURA 2 – GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS – COSO 2017. | 23 |
| FIGURA 3 – CICLO DO CONTROLE..... | 26 |
| FIGURA 4 – TAXA DE COBERTURA DOS PLANOS DE ASSISTÊNCIA MÉDICA POR UNIDADES DA FEDERAÇÃO. | 41 |
| FIGURA 5 – PRINCIPAIS RISCOS DAS OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE.. | 65 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 – PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO DE ACORDO COM O <i>FRAMEWORK DO COSO DE 2017</i> | 24 |
|---|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1 – OPERADORAS COM REGISTRO ATIVO POR MODALIDADE..... | 37 |
| TABELA 2 – BENEFICIÁRIOS DE PLANOS PRIVADOS DE SAÚDE, POR COBERTURA ASSISTENCIAL | 42 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | CONTEXTO E PROBLEMA | 13 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 14 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 14 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 14 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA..... | 14 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 17 |
| 2.1 | LEI SARBANES-OXLEY | 17 |
| 2.2 | COSO | 19 |
| 2.3 | CONTROLES INTERNOS | 24 |
| 2.4 | TIPOS DE CONTROLES INTERNOS | 28 |
| 2.4.1 | Controle contábil | 28 |
| 2.4.2 | Controle administrativo..... | 28 |
| 2.4.3 | Controle da segurança da informação..... | 29 |
| 2.5 | COOPERATIVA DE SAÚDE | 30 |
| 2.5.1 | Definição de cooperativa | 30 |
| 2.5.2 | Origem da cooperativa de saúde | 31 |
| 2.5.3 | Características da cooperativa de saúde | 32 |
| 2.5.4 | Princípios..... | 33 |
| 2.6 | OPERADORAS DE PLANO DE ASSISTÊNCIA A SAÚDE CLASSIFICADAS COMO COOPERATIVA MÉDICA | 35 |
| 2.6.1 | Sistema Unimed | 38 |
| 2.6.2 | Histórico da empresa estudada..... | 39 |
| 2.7 | AMBIENTE REGULATÓRIO E OS CONTROLES INTERNOS DAS COOPERATIVAS OPERADORAS DE PLANO DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE..... | 40 |
| 3 | METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 47 |
| 3.1 | TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS | 47 |
| 3.2 | TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS..... | 47 |
| 3.3 | TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA | 47 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.4 | COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES..... | 48 |
| 4 | ANÁLISE DOS DADOS | 49 |
| 4.1 | MAPEAMENTO DOS SETORES CONTÁBIL E FINANCEIRO..... | 49 |
| 4.1.1 | Setor Contábil..... | 49 |
| 4.1.1.1 | Conciliações contábeis..... | 50 |
| 4.1.1.2 | Imobilizado | 52 |
| 4.1.1.3 | Estoque | 53 |
| 4.1.1.4 | Compras..... | 53 |
| 4.1.1.5 | Conferência caixa e aplicação financeira | 53 |
| 4.1.1.6 | Impostos..... | 54 |
| 4.1.2 | Setor Financeiro | 54 |
| 4.1.2.1 | Contas a pagar..... | 55 |
| 4.1.2.2 | Contas a receber..... | 55 |
| 4.1.2.3 | Controle inadimplência..... | 55 |
| 4.1.2.4 | Controle caixa e aplicações financeiras | 56 |
| 4.2 | FALHAS ENCONTRADAS | 57 |
| 4.3 | PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO E/OU MELHORIAS DE CONTROLES INTERNOS..... | 62 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 71 |
| | REFERÊNCIAS..... | 73 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Como resultado do processo de globalização e do avanço tecnológico, o mercado de negócios torna-se cada vez mais amplo e competitivo. Para sobreviver, as empresas e administradores devem estar preparados para lidar com a velocidade com que as informações são geradas.

Nesse cenário, a adequada implantação ou aperfeiçoamento de um sistema de controles internos pode servir como uma ferramenta fundamental para o monitoramento da organização, capaz de assegurar informações precisas e reais sobre a empresa, sendo suporte de rotinas e facilitador na avaliação da eficiência, eficácia e efetividade da gestão da organização.

Para Attie (2011), o controle interno é o plano de organização em conjunto com as medidas adotadas pela empresa para salvaguardar seus ativos, analisar a fidedignidade dos dados contábeis, impulsionar a eficiência operacional e encorajar políticas que evitem fraudes, ineficiências e crises.

O presente estudo busca discutir os principais pontos conceituais inerentes ao controle interno, com a finalidade de analisar os controles internos dos setores contábil e financeiro da Unimed Paranaguá Cooperativa de Trabalho Médico, considerando também as exigências da nova norma da ANS - RN 443/2019 - que entra em vigor a partir de 2022 e obriga as operadoras de plano de saúde a adotem práticas mínimas de governança corporativa, enfatizando em controles internos, auditoria interna e gestão de riscos.

A inexistência de um setor de auditoria interna, gestão de riscos e *compliance* na organização, a nova norma RN 443/2019 e a oportunidade de recomendar melhorias mais efetivas em relação aos controles internos da entidade, a fim de mitigar erros e proporcionar maior adequabilidade ao ambiente regulatório dos órgãos reguladores, são as principais justificativas para a escolha do tema.

Contudo, o presente estudo visa contribuir para o desenvolvimento da cooperativa em estudo proporcionando maior veracidade e confiabilidade nos processos de governança e gerenciamento empresarial.

Diante do exposto, a proposta deste estudo é responder a seguinte questão problema: Quais são os pontos de controles internos necessários para dar conformidade às operações dos setores contábil e financeiro de uma operadora de plano de assistência à saúde classificada como cooperativa?

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos do presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Mapear os pontos de controles internos necessários para dar conformidade às operações dos setores contábil e financeiro da Operadora de Plano de Saúde Unimed Paranaguá.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- (i) Identificar o fluxo de informações relacionado às transações dos setores contábil e financeiro;
- (ii) Levantar possíveis riscos existentes no processo de operação dos setores;
- (iii) Analisar a adequabilidade as exigências da nova norma da ANS - RN 443/2019 - que entra em vigor a partir de 2022.
- (iv) Apontar inconsistências de controles internos.
- (v) Consolidar proposta de melhoria ou implantação de controles internos, a partir do mapeamento de controles internos da operadora de plano de saúde relacionado aos setores contábil e financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

Hoje, no Brasil, 47,3 milhões de pessoas são beneficiários de plano de saúde, segundo dados da Revista Unimed BR (2019), ou seja, no mínimo um a cada quatro brasileiros têm plano privado de saúde. As operadoras de planos de saúde são organizações responsáveis por gerenciar os planos privados de assistência à saúde. Segundo ANS (2019), as operadoras classificadas como cooperativas médicas tem a maior representatividade do segmento de saúde suplementar, representando 23,88% do total de operadoras em atividade no Brasil.

O Sistema Unimed faz-se presente em 84% do território nacional, detendo assim, uma parte significativa do mercado de saúde suplementar, com 37% de participação nacional (UNIMED DO BRASIL, 2019).

Atualmente, as 345 Unimeds existentes no país prestam assistência médica para seus 18,5 milhões de beneficiários e ofertam quase 100 mil empregos. Em todo Brasil, seus clientes contam com aproximadamente 120 mil médicos cooperados e 2.550 hospitais credenciados (REVISTA UNIMED BR, 2019). Almeida e Sant'anna (2010) afirmam que, o mercado sinaliza negativamente quanto à saúde financeira das operadoras de planos de saúde, o que poderá afetar diretamente a prestação de serviços aos seus beneficiários e até os prestadores de serviços de forma indireta.

Cata Preta (2004) destaca que, as operadoras de saúde precisam de uma estrutura organizacional mínima, processos eficazes e profissionais qualificados para poder cumprir as exigências legais e regulatórias da ANS, de forma a garantir a sustentabilidade e competitividade do mercado de saúde suplementar as operadoras de assistência à saúde.

Nesse contexto, os controles internos são mecanismos que podem garantir o equilíbrio econômico-financeiro das operadoras de plano de saúde, bem como possibilitar uma melhor gestão dos dados, mitigação dos riscos e otimização das tomadas de decisões, facilitando assim, o alcance dos seus objetivos. Para isso, os controles internos das operadoras precisam ser efetivos e estar em *compliance* com as normas dos órgãos reguladores.

A importância da presente pesquisa justifica-se primeiramente pela inexistência na operadora de saúde de práticas de governança corporativa e gestão de riscos dificultando a identificação de possíveis vulnerabilidades nos processos operacionais e de gestão, avaliação dos riscos e adoção de práticas preventivas.

Outro ponto, é a nova norma regulamentada pela ANS - RN 443/2019 - que entra em vigor a partir de 2022 e obriga as operadoras de planos de saúde a adotarem práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em auditoria interna, gestão de riscos e controles internos.

Com a norma, a ANS impulsiona a redução das falhas de controles internos e estimula o aumento da capacidade de gerir os riscos a que as operadoras estão expostas, fatores estes que diminuem o risco de descontinuidade das operações de prestação de assistência à saúde aos beneficiários, fortalecem a gestão das operadoras e protegem os interesses dos beneficiários.

Segundo ANS (2019), grande parte do setor de saúde suplementar não possui práticas consistentes e eficientes de governança corporativa e gestão de risco. Se tratando de operadoras de planos de saúde, controles internos efetivos são fundamentais para garantir a solidez e sustentabilidade do setor.

O presente estudo pode servir como base na efetivação de ações corretivas que objetivam reorientar ou corrigir falhas na execução dos controles internos utilizados pela Unimed Paranaguá em seus setores contábil e financeiro.

Pretende-se auxiliar as demais operadoras de planos de saúde do Brasil, obrigadas a cumprir as exigências da RN 443/2019, fornecendo subsídios para adequabilidade à norma.

Pretende-se ainda, contribuir com o corpo discente expondo, de forma generalizada, como são os controles internos desta operadora de saúde de administração muito singular. Além disso, com este estudo a autora pretende aprofundar seus conhecimentos teóricos em controles internos e auditoria, a fim de ampliar a sua visão destas áreas.

Este trabalho foi estruturado com esta introdução, revisão de literatura, metodologia da pesquisa, análise de dados e considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta abordagem destaca-se a Lei Sarbanes-Oxley, COSO, controles internos, cooperativa de saúde, operadora de plano de assistência a saúde classificada como cooperativa médica, Sistema Unimed, histórico da empresa estudada e, o ambiente regulatório e os controles internos das cooperativas operadoras de assistência à saúde.

2.1 LEI SARBANES-OXLEY

A Lei Sarbanes – Oxley, também conhecida como SOX, foi sancionada em julho de 2002 nos Estados Unidos, repleta de reformas nas áreas de governança corporativa e contabilidade.

A nova lei tem por objetivo, recuperar a confiança pública no mundo empresarial americano e ressaltar a importância da boa governança corporativa e das práticas empresariais éticas (DELOITTE, 2003).

A lei mudou significativamente o ambiente de governança corporativa, estabelecendo um conjunto de novos procedimentos, controles, responsabilidades e sanções aos administradores com a finalidade de coibir práticas danosas que tornem a empresa vulnerável a altos níveis de riscos (MELLO, 2011).

Sobre as novas normas, Deloitte (2003, p.7), traz que “a Lei Sarbanes – Oxley torna os executivos explicitamente responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia da estrutura de controles internos da companhia”.

Dias (2010, p. 360) afirma que a SOX “estabelece, explicitamente, a responsabilidade da alta gestão pelo abastecimento, avaliação e monitoramento da eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros”.

A lei traz diversos benefícios às organizações, como destaca Deloitte (2003, p.7):

Os benefícios podem exceder o simples cumprimento da lei Sarbanes – Oxley. Na verdade, uma forte estrutura de controles internos pode ajudar sua companhia: tomar melhores decisões operacionais e obter informações mais pontuais; conquistar (ou reconquistar) a confiança dos investidores; evitar a evasão de recursos; cumprir leis e regulamentos aplicáveis; obter vantagem competitiva através de operações dinâmicas.

Os pontos de maior atenção da SOX têm sido as seções 302 e 404 por tratarem do sistema de controles internos e das boas práticas de governança corporativa (BANZAS, 2005).

A seção 302 da SOX trata da responsabilidade dos diretores da empresa pela fidedignidade das demonstrações contábeis e financeiras divulgadas, bem como, pelo monitoramento da efetividade dos controles internos. Essa responsabilização é justificada pela eficácia dos controles internos no aperfeiçoamento da gestão empresarial.

Os controles internos são amplamente tratados na lei SOX, principalmente na seção 404, que estabelece a avaliação anual dos procedimentos de controles internos das empresas atestada pelos diretores, juntamente com parecer dos auditores independentes.

Nos Estados Unidos, segundo Dias (2010), a SOX se aplicou a todas as companhias de capital aberto com registro na *Securities and Exchange Commission* (SEC).

Machado (2007, p. 57) afirma que “no Brasil, esta lei se aplica as empresas de capital aberto, com ações negociadas nos mercados de capitais dos Estados Unidos; multinacionais de capital americano e empresas brasileiras com ADRs nos Estados Unidos”.

Nesse contexto, as empresas de capital fechado não tem obrigatoriedade de cumprir a lei SOX, porém, é de grande relevância adotar alguns pontos da lei a fim de aprimorar os controles operacionais da empresa, garantindo maior transparência e qualidade das informações.

Contudo, para adequação as regras instituídas pela SOX, se faz necessário que as companhias implantem um processo de controle interno adequado a tais exigências.

IBGC (2007, p. 41) destaca que “A SOX recomenda e, portanto, não obriga, que o *framework* de controles internos a ser utilizado pelas empresas seja baseado no COSO – *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*”.

Desta forma, a Lei Sarbanes-Oxley contribui para a efetividade dos controles internos e demonstra grande representatividade no aperfeiçoamento da gestão empresarial.

2.2 COSO

O *Committee the Sponsonring Organizations of the Treadway Comission* – COSO “é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa” (IBGC, 2007, p. 41).

Seu primeiro objeto de estudo foram os controles internos. Em 1992, o COSO publicou o trabalho *Internal Control – Integrated Framework* (Controles internos – Estrutura Integrada) com a finalidade de contribuir com as organizações corporativas e demais organizações na avaliação e aprimoramento dos seus sistemas de controle interno. Essa publicação, intitulada COSO I, tornou-se referência global para o estudo e a execução dos controles internos.

Esse Comitê é formado por representantes da indústria, empresas de investimentos, auditores internos, contadores e da NYSE e trabalha de forma independente em relação às suas entidades patrocinadoras.

Para os integrantes do COSO (AICPA; AAA; FEI; IIA; IMA), os controles internos são um processo operados por todos os níveis da organização (conselho de administração; diretores e outras pessoas), criados para oferecer segurança razoável vinculado quanto ao alcance dos seus objetivos nas seguintes categorias:

- a) *compliance* às legislações e regulamentos aplicáveis;
- b) fidedignidade das informações contábeis/financeiras;
- c) eficiência e eficácia operacional (DELOITTE, 2003).

A estrutura recomendada pelo COSO sugere um modelo padrão de entendimento, avaliação e aprimoramento de controles internos, dividindo-o em cinco componentes inter-relacionados: ambiente de controle; avaliação de risco; informação e comunicação; atividades de controle; monitoramento, conforme demonstra a Figura 1.

FIGURA 1 – OBJETIVOS E COMPONENTES DO COSO



FONTE: COSO (2013).

(a) ambiente de controle:

É o alicerce de todos os outros elementos e abrange toda a estrutura de controle interno. Inclui conceitos como disposição, conscientização de comportamento, competência, valores éticos de todos na empresa. Tem por objetivo dar estrutura para análise dos processos, implementações e monitoramento dos controles internos aplicados a organização. O papel do conselho de administração e dos executivos da companhia é primordial para estabelecer essas condutas e disseminar a cultura de controle, pois o controle é mais efetivo quando os funcionários são capazes de saber o que fazer, como fazer e quando fazer (COSO, 2013).

(b) avaliação e gerenciamento de riscos:

Atingir os objetivos e metas é condição fundamental dos controles internos. Uma vez estabelecidos os objetivos, a administração deve identificar e priorizar os riscos mais relevantes que podem prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos (COSO, 2013).

(c) atividades de controle

São definidas considerando cada categoria de controle, visando atenuar os riscos identificados e assegurar que os objetivos operacionais sejam atingidos, para isso, são adotadas políticas, normas e procedimentos. As atividades de controle compreendem: alçadas, conciliação; aprovação e autorização; segurança de ativos; normatização interna; revisão de desempenho; segregação de funções e; sistemas informatizados (COSO, 2013).

(d) informação e comunicação

Fornece suporte ao controle interno, disseminando a informação de forma prática e tempestiva em todas as direções na organização permitindo que as atividades de controle sejam executadas com eficácia (COSO, 2013).

(e) monitoramento

É o indicador de avaliação e apreciação da efetividade dos controles internos ao longo do tempo, avaliando a adequação e eficiência (COSO, 2013).

Em 2004, foi publicado o documento *Enterprise Risk Management Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada). Intitulado COSO II, busca um foco mais sólido e amplo nos conceitos de risco e controle, bem como, na discussão e avaliação dos procedimentos de gerenciamento de risco da empresa.

As organizações estão vulneráveis a uma ampla série de risco em todos os seus processos. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita à alta administração identificar, avaliar e controlar os riscos, focando-se nos riscos de maior relevância.

Nesse contexto, os controles internos devem influenciar sobre todos os níveis da organização, a fim de mitigar os riscos, independente de onde eles possam acontecer.

A estrutura do COSO II é aplicável a qualquer departamento da empresa, pois é concentrada nos riscos dos processos e não em tarefas ou setores isolados.

O gerenciamento de risco corporativo do COSO II são desmembrados em oito componentes: a) ambiente interno; b) fixação dos objetivos; c) identificação dos eventos; d) avaliação dos riscos; e) resposta ao risco; f) atividades de controle; g) informação e comunicação; h) monitoramento.

Depois de vinte anos da publicação do COSO I, o comitê decidiu modernizar o estudo. Assim, em 2013 publicou a atualização intitulada COSO III.

Esse novo modelo, dividido em cinco componentes e 17 princípios trouxe, segundo PWC (2013), as seguintes melhorias:

- (a) aborda objetivos operacionais, de divulgação e de conformidade;
- (b) indica os pontos de atenção para auxiliar a identificar e avaliar os 17 princípios;
- (c) demonstra maior importância e dependência do uso de tecnologias;
- (d) expande a concentração em operações, objetivos, riscos e controles para todo o negócio – departamentos, alta administração e entidades jurídicas;
- (e) aumenta orientações sobre especificação dos objetivos e avaliação do risco;
- (f) atualizado para identificar e avaliar as mudanças no ambiente de negócios e operacionais.

Ainda segundo PWC (2013), essa atualização intensifica os controles internos, fortalece a confiança no cumprimento dos objetivos e permitem às organizações e aos *stakeholders*, uma linguagem padrão para encarar um ambiente em frequentes mudanças.

Entretanto, IBGC (2019) explica que a crescente volatilidade, ambiguidade e complexidade do mundo e as mudanças ocorridas nos últimos anos, tais como:

- a) desafios trazidos pelas constantes mudanças tecnológicas;
- b) alta complexidade no gerenciamento de riscos das empresas;
- c) grande ocorrência de riscos significativos ultimamente, na maioria das vezes, relacionados a erros estratégicos;

- d) desalinhamento entre objetivos estratégicos da organização e sua missão, visão e valores, demandaram que as organizações desenvolvessem meios estratégicos para se adaptar as mudanças.

Visando auxiliar no suprimento dessas demandas, no COSO 2017 foi lançado o documento *Enterprise Risk Management – Integrating With Strategy and Performance* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e *Performance*).

De acordo com PWC (2017), esse novo documento aborda a evolução do gerenciamento de riscos corporativos e demonstra de que forma a abordagem eficaz das práticas de gestão de riscos ajuda a acelerar a evolução e melhora a *performance* do ambiente de negócios e também destaca a importância de ponderar o risco no processo desde a tomada de decisão estratégica até a condução da *performance*.

FIGURA 2 – GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS – COSO 2017



Nessa nova estrutura, conforme demonstrado na Figura 2, o *Framework* é organizado em cinco componentes inter-relacionados alinhados ao ciclo do negócio: 1)

governança e cultura; 2) estratégia e definição dos objetivos; 3) *performance*; 4) análise e revisão; 5) informação, comunicação e divulgação.

Estes componentes do novo *Framework* são apoiados por um conjunto de princípios. Princípios estes que contemplam desde governança até o monitoramento, conforme se observa no Quadro 1. Eles são administráveis em tamanho e especificam práticas aplicáveis de distintas formas em distintas empresas, indiferentemente do tipo, tamanho ou setor.

QUADRO 1 – PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO DE ACORDO COM O *FRAMEWORK DO COSO* DE 2017.

| Governança e Cultura | Estratégia e Definição | Performance |
|---|---|--|
| 1- Exercícios de supervisão do risco da auditoria; 2- Estabelece estruturas operacionais; 3- Define cultura desejada; 4- Demonstra compromisso com os valores essenciais; 5- Atrai, desenvolve e retém pessoas capacitadas; | 6- Analisa o contexto do negócio; 7- Define o apetite ao risco; 8- Avalia estratégias alternativas; 9- Formula objetivos empresariais; | 10- Identifica o risco; 11- Avalia a gravidade do risco; 12- Prioriza os riscos; 13- Implementa respostas ao risco; 14- Desenvolve a visão do portfólio; |
| Análise e Revisão | Informação, Comunicação e Divulgação | |
| 15- Avalia alteração substancial; 16- Avaliação de risco e desempenho; 17- Busca melhoria no gerenciamento de riscos corporativos; | 18- Informação e tecnologia; 19- Comunica informações de risco; 20- Relatórios sobre risco, cultura e desempenho. | |

FONTE: Adaptado de PWC (2017).

A adesão a esses princípios pode fornecer a organização uma expansão no seu leque de oportunidades; identificação e gerenciamento de risco em toda a organização; crescimento da vantagem competitiva no mercado; redução da oscilação de *performance*; e maior resiliência da organização (PWC, 2017).

2.3 CONTROLES INTERNOS

Os controles internos são mecanismos, normalmente formalizados por escrito nas políticas da organização, que mitigam riscos operacionais e de *compliance*,

asseguram a exatidão e a fidedignidade dos dados contábeis e financeiros, refletindo precisamente os negócios da empresa (COSO, 2007).

Segundo a definição do Art. 2º da Resolução Normativa 443 de 25 de janeiro de 2019 da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), controle interno é “um conjunto de medidas adotadas para salvaguardar as atividades da operadora, assegurando o cumprimento de seus objetivos e obrigações em todos os níveis da organização”.

Attie (2011, p. 182) compreende como sendo o plano de organização “[...] adotados pela empresa para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração”.

Almeida (2003, p. 63) define:

O Controle Interno compreende um sistema de informações de um plano organizacional e de todos os seus métodos e medidas adotadas em uma entidade com o objetivo de proteger o seu patrimônio e informar ao gestor sobre evidências de fraudes, corrupção e má administração. Controle Interno é um conjunto de recursos, métodos e processos adotados pelas próprias empresas com vista a impedir o erro, a fraude e a ineficiência.

Souza (2007, p. 22) considera que “[...] o controle interno refere-se não apenas aos aspectos diretamente relacionados às funções de contabilidade e finanças, mas sim, a todos os aspectos das operações de uma organização, necessários à obtenção dos objetivos”.

O sistema de controle interno tem como objetivo: “[...] obtenção de informação adequada, estimulação do respeito e da obediência às políticas da administração, proteção dos ativos e, promoção da eficiência e eficácia operacional” (PEREZ JUNIOR, 2004, p. 48).

São quatro os objetivos do controle interno, conforme Instituto dos Auditores Independentes do Brasil– IBRACON (1996, p. 52): “proteção dos ativos; obtenção de informação adequada; promoção da eficiência operacional; estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração”.

De acordo com Almeida (2003, p. 65):

Os objetivos principais deste controle interno são:

- proteger os bens e direitos das entidades;
- estimular a obediência às normas internas da organização;
- motivar os empregados à eficiência operacional;
- conferir qualidade e exatidão do fluxo de informação.

Segundo a visão de Almeida (2010, p. 5) “com a grande expansão dos negócios, percebeu-se a necessidade de dar maior importância à norma ou aos procedimentos internos, devido ao fato do administrador, não poder supervisionar pessoalmente todas as atividades”.

De acordo com Crepaldi (2011, p. 385) “é possível constatar a importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas”.

Ainda sobre a importância dos controles internos, Attie (2011, p. 191) salienta que:

[...] quanto maior a empresa, mais funcionários ela possui, ou seja, quanto maior for o crescimento de uma empresa mais o controle dela se afasta dos sócios. Assim, se torna necessário a constituição de um controle interno mais elaborado, de forma que os objetivos da empresa possam ser atendidos, e também as informações contábeis possuam a maior credibilidade possível.

“O controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos” (IBGC, 2007, p. 41). Portanto, as organizações devem desenhar mecanismos de controle para assegurar a mitigação dos riscos, tanto internos quanto externos.

São formados por metodologias, ferramentas e pessoas, obedecendo a um determinado padrão e com responsabilidades definidas e limitadas atentando-se as suas competências técnicas.

FIGURA 3- CICLO DO CONTROLE



FONTE: Atkinson et al (2000, p.582)

Conforme exemplificado na Figura 3, o ciclo do controle é composto por cinco etapas fundamentais para o desenvolvimento da empresa.

O primeiro passo do ciclo refere-se ao planejamento que é imprescindível para desenvolver todos os objetivos e identificar os procedimentos da empresa. Logo depois, a execução consiste colocar em prática o plano de conquista das metas da organização, seguida pelo monitoramento que permitirá acompanhar o desenvolvimento atual da empresa. O quarto passo é a avaliação, que consiste na apreciação do desenvolvimento, identificando pontos que precisam de melhorias. O ciclo se encerra na correção, que é o meio pelo qual as irregularidades são corrigidas com o intuito de controlar o sistema.

Desta forma, o controle interno deve estar pautado em algumas premissas básicas, são elas: revisão da alta direção, processamento da informação, administração funcional direta ou de atividade, indicadores de desempenho, controles físicos e, segregação de função (TSUGE; COSTA, 2003).

Portanto, é considerado primordial que o sistema de controle ofereça condições favoráveis que atendam as particularidades da organização empresarial e que possibilite à empresa atingir resultados mais vantajosos com menores desperdícios.

De acordo com COSO (2007), os controles internos podem ser apontados eficientes e eficazes se a alta gestão tiver uma seguridade razoável de que os objetivos da operação da organização estão sendo alcançados; as demonstrações financeiras publicadas são autênticas e fidedignas e; de que há total conformidade no cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

Um eficiente sistema de controles internos tem como características, conforme ATTIE (2011): pessoal qualificado técnica e profissionalmente; adequados sistemas de autorização e processos de escrituração; adoção de boas práticas no cumprimento de deveres e funções de cada setor da empresa e; plano de organização com adequada segregação de função.

As informações sobre o sistema de controle interno de uma empresa podem ser obtidas através de leitura dos manuais internos de organização e procedimentos; conversa com funcionários da empresa; inspeção física desde o início da operação (compra, venda, pagamentos) até o registro geral e; análise dos relatórios de auditoria (ALMEIDA, 2012).

2.4 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS

Os tipos de controles internos são determinados de acordo com as necessidades e objetivos a serem alcançados pela organização empresarial, não havendo um modelo padrão a ser replicado para todo tipo de organização e também não há uma nomenclatura padrão para descrevê-la (TSUGE, 2003).

Os sistemas de controles internos de acordo com seus objetivos específicos podem ser classificados: (i) quanto à função: preventivos, detectivos e corretivos; (ii) quanto à forma de implementação: lógicos e técnicos; (iii) quanto ao processo decisório: verticais e horizontais; (iv) quanto à natureza: contábeis, administrativos e segurança da informação (CREPALDI, 2000).

2.4.1 Controle contábil

O controle contábil compreende a salvaguarda dos ativos e idoneidade dos

registros contábeis, permitindo que às transações sejam registradas, quando necessário, ou efetuadas de acordo com a autorização geral ou específica da administração. Permite também que as existências físicas sejam comparadas com os ativos registrados contabilmente (TSUGE, 2003).

Perez Junior (1998, p. 67) afirma que “controles internos contábeis são aqueles relacionados com a proteção dos ativos e a validade dos registros contábeis. Esses controles incluem sistema de autorização e aprovação e a segregação de funções”.

Segundo Almeida (1996, p. 50) “um bom sistema de controle interno funciona como uma ‘peneira’ na detecção de erros ou irregularidades”.

A ocorrência de fraudes e desconfiança quanto à veracidade dos dados contábeis podem ser causadas por consequência da ausência de controles efetivos e de normas de controle falhas, ineficientes ou mal executadas na prática (CREPALDI, 2000).

2.4.2 Controle administrativo

O controle administrativo compreende o plano organizacional da empresa, bem como, seus procedimentos e métodos, estão relacionados indiretamente com os controles contábeis e incluem controles estatísticos, programas de treinamento de pessoal e, controles de qualidade (CREPALDI, 2000).

Para Perez Junior (2004, p. 49) “controles internos administrativos compreendem o plano da organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional e a obediência às políticas administrativas”.

Ainda segundo o autor, o controle administrativo objetiva auxiliar no processo decisório, na eficiência operacional, no exame de particularidades e oportunidades de programas e projetos. Para tal, se faz necessário determinar uma estrutura organizacional eficaz, na qual se realizem os processos de planejamento, execução e controle das operações da organização.

Assim, Perez Junior (1998) afirma que para alcançar eficácia desta operação é preciso seguir algumas considerações, como: (i) segregação de funções; (ii) fornecimento de recursos; (iii) atribuição de responsabilidades; (iv) delegação de

autoridades bem definidas e; (v) existência de meios de avaliação.

2.4.3 Controle da segurança da informação

A segurança da informação é um conjunto de ações relacionadas com a proteção de um grupo de dados, no sentido de salvaguardar o valor que este possui para um indivíduo específico ou para uma organização.

A ABNT ISO/IEC 17799 (2005, p.10) traz a seguinte definição “Segurança da informação é a proteção da informação de vários tipos de ameaças para garantir a continuidade do negócio, minimizar o risco ao negócio, maximizar o retorno sobre os investimentos e as oportunidades de negócio”.

A utilização de sistemas tecnológicos torna o trabalho mais ágil e confiável. A modernização dos processos tornou-se indispensável para um bom desempenho das rotinas internas da empresa e melhor gestão dos controles internos.

Visando satisfazer as necessidades internas da empresa, torna-se necessário que o sistema de informação seja alimentado adequadamente e esteja apto a processar todas as informações em tempo hábil, possibilitando aos administradores a tomada de decisão baseada em relatórios concretos e fidedignos (CREPALDI, 2000).

De acordo com Perez Junior (1998, p. 76), “o controle sobre o sistema de informação refere-se ao controle obtido mediante a prestação de informações aos níveis adequados da administração”.

Para Crepaldi (2006, p. 29) “o Sistema de Informação Contábil Gerencial só poderá ser executado de forma eficiente, através de um sistema integrado de informações contábeis que abrangem tanto os recursos humanos quanto o tecnológico”.

Padoveze (2004, p. 50) diz que é necessário que o sistema de informação operacional “seja um instrumento dotado de características tais que preencha todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de sua entidade”.

O controle interno dos sistemas de informação objetiva assegurar a integridade, confidencialidade e disponibilidade do sistema. Assim, se faz necessário que os

responsáveis de cada área recebam informações relevantes e suficientemente detalhadas para permitir localizar falhas ou possíveis problemas (ATTIE, 2011).

Exemplos de controles internos para a segurança da informação, segundo a ABNT ISO/IEC 17799 (2005), são: controle de acesso, parametrização de senha, criação de políticas de segurança, treinamento de colaboradores, gestão de perfis dos usuários, gestão de *backup*, segregação de ambientes, controles lógicos (criptografia, *firewall*, antivírus e *antispam*), controles físicos (câmeras, blindagem, portas e trancas), armazenamento de mídias, procedimentos formais para registro de incidentes de segurança da informação, inventário de *software* e *hardware*.

2.5 COOPERATIVA DE SAÚDE

2.5.1 Definição de cooperativa

Cooperativa é um grupo de pessoas de determinada categoria profissional que se unem para alcançar uma melhoria econômica social da classe (POLÔNIO, 2004).

Silva (2002, p. 224) explana que:

Derivada do latim *cooperativas*, de *cooperari* (cooperar, colaborar, trabalhar com outros). É aplicada na terminologia jurídica para designar a organização ou sociedade, constituída por várias pessoas, visando melhorar as condições econômicas de seus associados.

Já o art. 4º da Lei das Cooperativas, Lei Federal 5.764/71, traz a seguinte definição “as cooperativas são sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]”.

2.5.2 Origem da cooperativa de saúde

O conceito cooperativismo ganhou identidade no mundo moderno ocidental. A versão contemporânea surgiu nos séculos XVIII e XIX, a partir da Revolução Industrial, como consequência do movimento operário e de seus princípios ideológicos.

Nesse período industrial, a primeira vivência cooperativista foi a inglesa

Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, criada em 1844 por 28 operários.

Aos poucos, os princípios que conduziram a organização dos operários foram sendo propagados pelo mundo.

No Brasil, o movimento cooperativista adquiriu estímulo concreto após a edição do Decreto Federal nº 22.239 em 1932.

A norma impulsionou o movimento cooperativista, que progrediu mais ainda quando o governo Getúlio Vargas (1930-1945) estimulou a formação de cooperativas agrícolas de soja e trigo.

Em 1971, foi decretada a Lei 5.764 que definiu a política nacional do cooperativismo e que, entre outras normas, obrigou o registro prévio de todas as cooperativas no Conselho Nacional do Cooperativismo.

Além disso, a lei determinou a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) – criada em 1969 – como representante do sistema cooperativista no Brasil. Entretanto, o cooperativismo inicia a autogestão apenas em 1988, com o fim da ditadura militar e a publicação da nova Constituição.

Além da significativa atuação na saúde suplementar, as cooperativas de saúde apresentam inúmeras oportunidades no atendimento ao setor público, por intermédio de parcerias com o governo nas esferas federal, estadual e municipal. Asseguram assim, atendimento de excelência nas mais distintas regiões do país.

Atualmente, um a cada seis brasileiros têm plano de saúde administrado por uma cooperativa. Em todo o país, mais de 22 milhões de beneficiários conhecem o potencial da cooperação (REVISTA UNIMED BR, 2019).

2.5.3 Características da cooperativa de saúde

As cooperativas são reguladas pela Lei nº 5.764/71, que instituiu a Política Nacional de Cooperativismo e estabeleceu o regime jurídico das cooperativas.

Segundo o Art. 4 da Lei 5.764/71, as sociedades cooperativas discernem-se das outras sociedades pelos seguintes aspectos:

Art. 4. [...]

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado (...);
- IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado (...);
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

As características da sociedade cooperativa também estão detalhadas no Art. 1.094 da Lei nº 10.406/02 que instituiu o Código Civil.

Art. 1.094. São características da sociedade cooperativa:

- I - variabilidade, ou dispensa do capital social;
- II - concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;
- III - limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;
- IV - intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;
- V - quorum, para a assembléia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;
- VI - direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;
- VII - distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;
- VIII - indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.

As sociedades cooperativas possuem características singulares e discernem-se em vários aspectos das demais sociedades. No cooperativismo o propósito é contribuir com o todo enquanto busca alcançar benefícios próprios, sempre baseado em valores de democracia, solidariedade, igualdade e responsabilidade.

2.5.4 Princípios

As cooperativas são norteadas por sete princípios básicos, estabelecidos em 1844, que integram o regime jurídico cooperativista e são mantidos até hoje pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

A Organização das Cooperativas Brasileiras (2007) detalha cada um dos princípios:

1 - Adesão voluntária e livre: As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.

2 - Educação, formação e informação: Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.

3 - Gestão democrática: As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.

4 - Participação econômica dos membros: Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa. Tudo sempre decidido democraticamente

5 - Autonomia e independência: As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.

6 - Intercooperação: Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.

7 - Interesse pela comunidade: Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros (www.ocb.org.br)

Estes setes princípios foram estabelecidos para conduzir os cooperativistas ao redor do mundo e compõem a base filosófica do movimento cooperativista. Além disso,

exercem papel importante sobre as práticas dos valores das sociedades cooperativas.

Silva (2002, p. 224) explana sobre a importância dos princípios cooperativistas:

[...] é aplicado para designar o sistema econômico que se funda nas cooperativas, em virtude do qual se estabelecem os princípios coordenadores, disciplinadores e promotores da maior amplitude das organizações, que se propõem, pela cooperação, a dar mais satisfatórios resultados aos objetivos das mesmas cooperativas.

Piccoli (2005, p. 710) contribui para compreensão da importância dos princípios:

Infere-se que as cooperativas são sociedades de pessoas, dedicadas à ajuda mútua e que adaptam, desde sua criação, o princípio de que o homem deve ser amigo do homem, segundo sociologicamente, a lei da colaboração e não a lei da competitividade. Os princípios cooperativistas, pois, não se baseiam na caridade, mas na ajuda mútua econômica, através da criação de empresa prestadora de serviços pelos próprios necessitados, podendo fazê-los através da união com os outros.

Atualmente, o cooperativismo no Brasil é dividido em 13 ramos: Agropecuário, Crédito, Consumo, Educacional, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Social, Trabalho, Turismo e Lazer, Transporte e Saúde.

Carrion (2000, p. 268) explana a respeito da cooperativa de trabalho:

Cooperativa de Trabalho ou de serviços nasce da vontade de seus membros, todos autônomos e que assim continuam. As tarefas são distribuídas com igualdade de oportunidade; repartem-se os ganhos proporcionalmente ao esforço de cada um. Pode haver até direção de alguns deles, mas não existe patrão, nem ninguém que se assemelhe; a clientela é diversificada.

O sentido maior na atividade social exercida pela cooperativa, de acordo com Carpes e Oro (2010), é que a mesma, além de se esforçar para alcançar os seus objetivos, exerce um papel relevante na sociedade, desenvolvendo a economia da região em que estão localizadas.

Polônio (2004, p. 39) destaca que “a sociedade cooperativa pode ser tomada como uma sociedade genuinamente de pessoas, e nem precisaria de lei para classificá-la como tal, uma vez que tem como fundamento a solidariedade, a igualdade e a comunhão de interesses dos associados”.

2.6 OPERADORAS DE PLANO DE ASSISTÊNCIA A SAÚDE CLASSIFICADAS COMO COOPERATIVA MÉDICA.

A classificação das Cooperativas Médicas foi dada pela Lei nº 9.656/98 que estabeleceu o conceito de operadora de plano de saúde (OPS). De acordo com o Art. 1, inciso II da referida lei, OPS é uma “pessoa jurídica constituída sob a modalidade de sociedade civil ou comercial, cooperativa, ou entidade de autogestão, que opere produto, serviço ou contrato” de plano privado de assistência à saúde.

No Brasil, os planos privados de saúde são definidos na Lei 9.656, Art. 1, inciso I, de 3 de junho de 1998, como:

Prestação continuada de serviços ou cobertura de custos assistenciais a preço pré ou pós estabelecido, por prazo indeterminado, com a finalidade de garantir, sem limite financeiro, a assistência à saúde, pela faculdade de acesso e atendimento por profissionais ou serviços de saúde, livremente escolhidos, integrantes ou não de rede credenciada, contratada ou referenciada, visando a assistência médica, hospitalar e odontológica, a ser paga integral ou parcialmente às expensas da operadora contratada, mediante reembolso ou pagamento direto ao prestador, por conta e ordem do consumidor.

A primeira operadora de planos privados de saúde originou-se, segundo Sampaio (2008), por volta de 1910 em Washington nos Estados Unidos, no momento em que a prestadora *Wester Clinic* começou a comercializar alguns serviços médicos para as empresas mediante o pagamento de um valor fixo mensal por funcionários.

No Brasil, os planos de assistência à saúde suplementar, segundo Bahia e Viana (2002), originaram-se entre as décadas de 40 e 50 com a criação da Caixa de Assistência aos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI), da assistência para os funcionários do Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários e, logo depois, com a assistência médica para os servidores das empresas estatais.

A Constituição de 1988 regulamentou o sistema de saúde brasileiro, a qual concedeu ao Estado a obrigação de garantir ao cidadão o direito à saúde gratuita, definiu os princípios de atuação no setor de saúde privada e estabeleceu a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), sistema este que é gratuito, integral e universal.

Embora a referida Constituição garanta a todos os cidadãos acesso a saúde gratuita de qualidade, convém ressaltar que foram as deficiências do sistema público

de saúde que favoreceram a rápida expansão das operadoras de assistência à saúde no Brasil.

As operadoras de saúde são regulamentadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), entidade com autonomia política, administrativa patrimonial, financeira e de gestão de recursos humanos e grande poder de atuação, possibilitando o equilíbrio nas relações entre governo, operadoras e beneficiários.

Atualmente, o cenário do sistema de saúde brasileiro é formado pelo serviço público, por meio do SUS, e pelo serviço privado, representado pelas operadoras de planos de saúde.

As operadoras de saúde são organizações responsáveis por gerenciar os planos privados de assistência à saúde e são classificadas, conforme ANS (2019), nas modalidades: autogestão, administradoras de benefícios, cooperativa médica, filantropia, medicina de grupo, seguradora especializada em saúde, odontologia de grupo e cooperativa odontológica.

As operadoras classificadas como cooperativas médicas tem a maior representatividade do segmento de saúde suplementar, segundo ANS (2019). Conforme demonstrado na Tabela 1, compreendem 292 cooperativas, posição de fevereiro/2019, representando 23,88% do total de operadoras em atividade no Brasil.

TABELA 1 – OPERADORAS COM REGISTRO ATIVO POR MODALIDADE

| Operadora | Autogestão | Cooperativa Médica | Filantropia | Medicina de Grupo | Seguradora Especializada em Saúde | Odontologia de Grupo | Cooperativa Odontológica | Administradora de benefícios | Total |
|-----------|------------|--------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------------|-------|
| Total | 164 | 292 | 42 | 263 | 9 | 199 | 105 | 149 | 1.223 |

FONTE: Adaptado de ANS (Fev/2019).

A ANS (2019) divulgou que, em fevereiro de 2019, a taxa de cobertura de planos de saúde no Brasil é de 24,3%, ou seja, a cada quatro brasileiros no mínimo um tem plano privado de saúde.

Observada a importância e abrangência das OPS, Cata Preta (2004) destaca que, as operadoras de saúde precisam de uma estrutura organizacional mínima, processos eficazes e profissionais qualificados para poder cumprir as exigências legais

e regulatórias da ANS, de forma a garantir a sustentabilidade e competitividade do mercado de saúde suplementar as operadoras de assistência à saúde.

Esse mesmo autor explana sobre os objetivos das operadoras como sendo: a) atender às necessidades dos beneficiários em relação ao produto adquirido; b) obter resultado positivo (sobras) no final do exercício; c) garantir a satisfação dos seus cooperados; d) aumentar o *market-share* e; d) constituir patrimônio líquido compatível com a margem de solvência e constituir reservas técnicas.

A estrutura organizacional de uma cooperativa, de acordo com a Lei 5.764/71, é decorrente do estatuto social. Seus órgãos sociais e de administradores são Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, Diretoria ou Conselho de Administração e Conselho Fiscal. As operadoras de planos de saúde podem também integrar a sua estrutura um Conselho Técnico, embora este último órgão não seja obrigatório pela Lei 5.764.

Atualmente, as cooperativas médicas abrangem cerca de 17,4 milhões de beneficiários, posição dezembro/2018 (ANS, 2019), fato este que comprova a importância do setor de saúde suplementar em seu contexto social.

2.6.1 Sistema Unimed

Na década de 1960, o Brasil enfrentava um momento bastante transitório em termos de medicina assistencial. Os institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs) foram unificados no Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), que mais tarde se transformou no Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), sendo este extinto em 1990 para criação do Sistema Único de Saúde (SUS).

Essas mudanças trouxeram como consequência a queda no padrão de atendimento, à mercantilização do setor de saúde, à criação das seguradoras de saúde e a submissão do profissional médico, que ficava impossibilitado de desempenhar a sua atividade com independência e dignidade.

Em resposta, um grupo de médicos liderados por Edmundo Castilho funda em 1967 a primeira cooperativa médica do Brasil: a União dos Médicos – Unimed na cidade de Santos. Essa cooperativa foi criada com o objetivo de oferecer melhor remuneração aos médicos, evitar a intermediação das organizações, respeitando a independência

dos profissionais médicos, oferecer assistência médica de qualidade aos diferentes níveis de organizações e reduzir os gastos com a saúde para o paciente.

Mais tarde, a base da ação cooperativista constituída por Guarujá, Peruíbe, Cubatão, Monguaguá, São Vicente, Praia Grande, além de Santos, passou a se chamar Unimed Santos.

A fim de estimular a força e garantir a excelência do cooperativismo médico, Edmundo Castilho e seu grupo visitaram as cidades interessadas em fundar suas próprias unidades, promoveram palestras, ofereceram orientações e mobilizaram médicos e associações profissionais.

O grande potencial e representatividade do cooperativismo e a rápida ascensão da Unimed Santos, impulsionou a fundação de várias outras Unimeds, primeiramente nos estados de Brasília, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina e, depois, se espalhando pelo resto do país.

Atualmente, as 345 Unimeds existentes no país prestam assistência médica para seus 18,5 milhões de beneficiários e ofertam quase 100 mil empregos. Em todo o Brasil, seus clientes contam com aproximadamente 120 mil médicos cooperados, 2.550 hospitais credenciados, dos quais 117 são hospitais próprios (REVISTA UNIMED BR, 2019).

O Sistema Unimed faz-se presente em 84% do território nacional, detendo assim, uma parte significativa do mercado com 37% de participação no campo nacional de plano de saúde (UNIMED DO BRASIL, 2019).

As cooperativas Unimed são classificadas em três categorias: Singular, Federação e Confederação. Além disso, o Sistema Unimed compreende instituições que complementam os seus serviços, são elas: Fundação Unimed, Seguros Unimed, Central Nacional Unimed e Unimed Participações.

O Sistema Unimed pode fortalecer as políticas de saúde do Governo e contribuir como um agente proativo para a sociedade oferecendo uma assistência médica de alta qualidade ao cidadão, impulsionando boas práticas de gestão de saúde e firmando parcerias com o Poder Público no âmbito local (REVISTA UNIMED BR, 2019).

Nesse contexto, a expansão da Unimed em todas as regiões do país contribuiu para ampliar o acesso à medicina de qualidade, além de estruturar a saúde local das cidades por meio de suas operadoras de plano de assistência à saúde.

2.6.2 Histórico da empresa estudada

A UNIMED PARANAGUÁ é uma cooperativa de Trabalho Médico localizada na cidade de Paranaguá e que iniciou suas atividades, no dia 01 de fevereiro de 1980. Tendo como seu primeiro presidente o Dr. Luiz Carlos Palmquist. O primeiro convênio firmado com a Unimed foi feito pela diretoria da empresa Cotelpa.

A organização presta serviços de assistência à saúde, cuja missão é “garantir a prestação de serviços de saúde com qualidade, assegurando o crescimento e a rentabilidade da Cooperativa, através de uma organização competente” e visão é “ser referência regional no mercado de saúde suplementar, comprometida em superar expectativas dos nossos clientes” (UNIMED PARANAGUÁ, 2019).

Até dezembro de 2018, segundo a ANS (2019), a Unimed tinha em sua carteira de clientes 29.465 beneficiários.

Os principais traços da Unimed são ser constituída por médicos com domínio de conhecimento e de habilidades; expressiva autonomia dos cooperados e grande controle sobre seu processo de trabalho; participação dos cooperados nos processos de tomada de decisão e a distribuição do lucro conforme a produção mensal e não pelo capital investido. O processo de tomada de decisão estrutura-se na Assembleia Geral – órgão supremo – e pelos órgãos executores: Conselho Fiscal; Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

Desde a sua fundação, a Unimed Paranaguá passou por um processo de expansão no litoral paranaense e atualmente possui três filiais, sendo elas: Clínica Unimed Saúde Ocupacional; Unimed Medicina Preventiva de Atenção à Saúde e; Clínica Unimed Praias, dois postos de atendimento: Central de Vendas e Posto de Atendimento Matinhos. Já em seu quadro de efetivos possui 137 colaboradores e 109 médicos cooperados (UNIMED PARANAGUÁ, 2019). Entretanto, foco da pesquisa se dará nos setores contábil e financeiro da operadora Unimed Paranaguá.

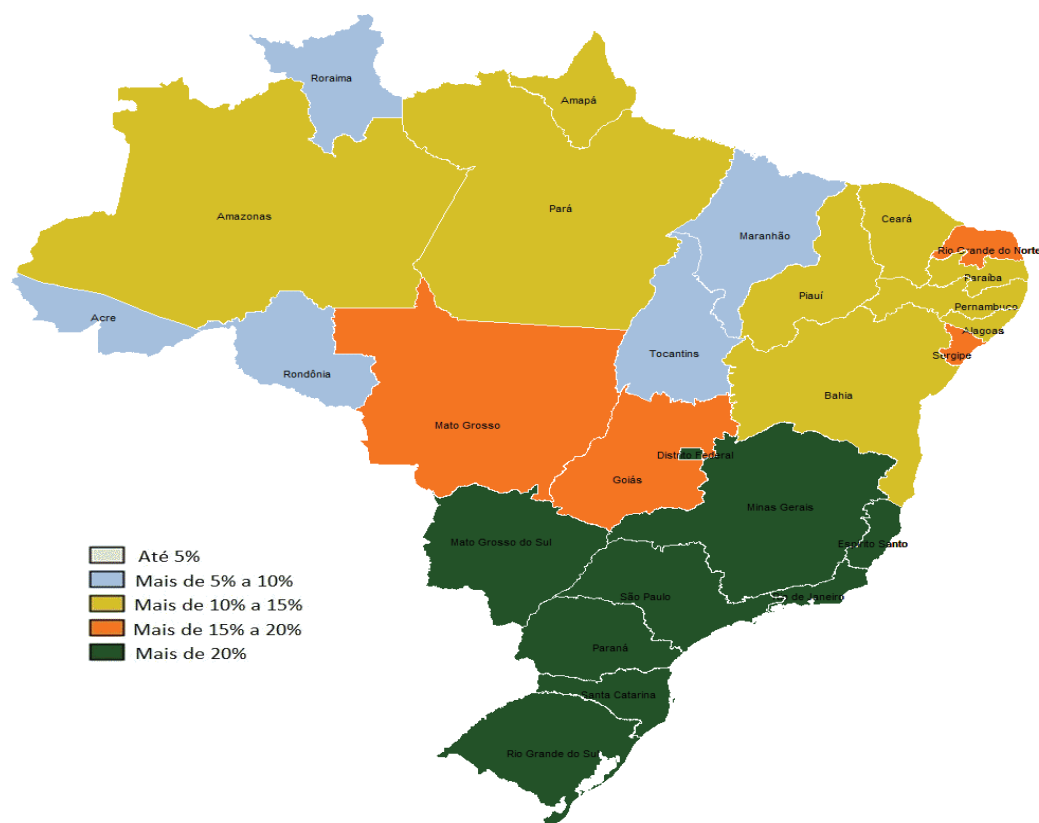
2.7 AMBIENTE REGULATÓRIO E OS CONTROLES INTERNOS DAS COOPERATIVAS OPERADORAS DE PLANO DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE

As Cooperativas Operadoras de Plano de Assistência à Saúde hoje, no Brasil, operam com aproximadamente 47,3 milhões de beneficiários de planos de saúde, segundo dados da Revista Unimed BR (2019).

A taxa de cobertura de planos de saúde da população brasileira é detalhada por estado brasileiro na Figura 4.

Observa-se que nos estados do Sul, Sudeste e o do Mato Grosso do Sul, a taxa de cobertura está acima de 20%, ou seja, pelo menos um a cada cinco pessoas tem plano privado de saúde. Os estados de Goiás, Mato Grosso, Sergipe e Rio Grande do Norte também mostram forte concentração dos recursos movimentados pelas operadoras de plano de saúde e são classificados na faixa entre mais de 15% a 20%.

FIGURA 4 - TAXA DE COBERTURA DOS PLANOS DE ASSISTÊNCIA MÉDICA POR UNIDADES DA FEDERAÇÃO



FONTE: ANS (fevereiro,2019)

O fator de risco das operadoras de plano de saúde, segundo Almeida e Sant'anna (2010), está atrelado ao fato de que as mesmas não conseguem prever o gasto futuro com seus beneficiários, pois é uma variável que depende exclusivamente do número de utilizações do plano de saúde.

Ainda segundo os autores, qualquer forma de estimativa torna-se difícil devido à grande abrangência no território brasileiro, a quantidade de beneficiários do setor de saúde privada e, à complexidade e particularidade oriunda do mercado de saúde suplementar em relação ao risco inerente da atividade e à crescente regulação da ANS.

Almeida e Sant'anna (2010) afirmam ainda que, o mercado sinaliza negativamente quanto à saúde financeira das operadoras de planos de saúde, o que poderá afetar diretamente prestação de serviços aos seus beneficiários e até os prestadores de serviços de forma indireta.

No Brasil, com base Tabela 2, observa-se um crescimento do setor de planos de saúde comparado a dezembro de 2008, quando foram contabilizados cerca de 41,5 milhões de beneficiários, em dezembro de 2018 foram cerca de 47,3 milhões de beneficiários, o que representa um aumento de 14,16% em relação ao mesmo período da década anterior (ANS, 2019).

TABELA 2 - BENEFICIÁRIOS DE PLANOS PRIVADOS DE SAÚDE, POR COBERTURA ASSISTENCIAL

| Ano | Beneficiários em planos privados de assistência médica com ou sem odontologia |
|------------|--|
| Dez/2008 | 41.468.019 |
| Dez/2009 | 42.561.398 |
| Dez/2010 | 44.937.350 |
| Dez/2011 | 46.025.814 |
| Dez/2012 | 47.846.092 |
| Dez/2013 | 49.491.826 |
| Dez/2014 | 50.447.416 |
| Dez/2015 | 49.217.060 |
| Dez/2016 | 47.625.048 |
| Dez/2017 | 47.189.477 |
| Dez/2018 | 47.340.503 |

FONTE: ANS (2019)

Nesse cenário, o ambiente regulatório é importante na influência das práticas internas das operadoras de plano de saúde.

Assim, devido à expansão do setor de saúde suplementar e visando regular a prestação dos serviços de assistência à saúde, foi sancionada a Lei n 9.656, de 03 de junho de 1998 que estabeleceu dispositivos sobre os planos e os seguros privados de saúde e introduziu várias exigências financeiras e técnicas, exigências estas que obrigaram as operadoras de plano de saúde adotarem mecanismos de controle operacional e interno.

Dois anos depois, com a finalidade de regulamentar e fiscalizar o mercado de saúde suplementar no Brasil foi criado a Lei n 9.961, de 28 de janeiro de 2000 que criou a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), designando a esta a função de regular totalmente o mercado de saúde suplementar e definindo sua finalidade, estrutura, receita, natureza, atribuições, dentre outros.

Após sua criação, a ANS tornou-se o único órgão com funções regulatórias e fiscalizatórias no mercado de saúde suplementar. Portanto, convém ressaltar que a ANS continua a exercer o seu poder regulatório sobre o mercado de saúde suplementar há quase duas décadas, por meio da publicação de normas, regras e padrões que conduzem as operadoras de planos de saúde e impõem a adoção de práticas mínimas de controles internos e gestão de riscos, a fim de garantir a solvência do mercado de saúde suplementar, intensificar a verificação ao cumprimento das normas e proteger os direitos dos beneficiários, prestadores e das operadoras de plano de saúde.

Com isso, a contabilidade e os controles internos das operadoras precisam ser efetivos e estar em *compliance* com as normas da ANS. Os controles internos são mecanismos que podem garantir o equilíbrio econômico-financeiro das operadoras de plano de saúde, bem como garantir o alcance dos seus objetivos.

Por fim, complementando esse marco regulatório e visando a sustentabilidade do mercado de saúde suplementar, a ANS publicou a Resolução Normativa (RN) 443 de 28 de janeiro de 2019, que estabeleceu a adoção de práticas mínimas de governança cooperativa, com ênfase em controles internos e gestão de risco para as operadoras de plano de saúde.

Com a norma, a ANS impulsiona a redução das falhas de controles internos e estimula o aumento da capacidade de gerir os riscos a que as operadoras estão expostas, fatores estes que diminuem o risco de descontinuidade das operações de prestação de assistência à saúde aos beneficiários, fortalecem a gestão das operadoras e protegem os interesses dos beneficiários.

Segundo ANS (2019), grande parte do setor de saúde suplementar não possui práticas consistentes e eficientes de governança corporativa e gestão de risco. Se tratando de operadoras de planos de saúde, controles internos efetivos são fundamentais para garantir a solidez e sustentabilidade do setor.

A RN 443 define que as operadoras devem adotar práticas de governança, controles internos e gestão de riscos coerentes com a complexidade e particularidade das suas atividades, e formalizados em contrato social, estatuto ou regimentos internos de forma objetiva e clara, submetidos à aprovação da alta gestão e órgãos máximos de decisão das operadoras, e divulgadas amplamente a todas as pessoas interessadas.

A RN 443 trouxe como novidade:

- (a) fechamento semestral de balanço auditado e disponibilização das demonstrações financeiras e relatório de auditoria no site da operadora.
- (b) dois novos relatórios de Procedimentos Previamente Acordados (PPA's): PPA IV- que trata da avaliação do gerenciamento de risco e controle interno e PPA V- que aborda a avaliação da governança, auditoria interna e controle interno.
- (c) avaliação do cumprimento das recomendações apontadas nos relatórios de auditoria e ofícios da ANS.
- (d) análise contínua da situação econômico-financeiro da operadora por meio de indicadores e cumprimento das exigências referente às garantias financeiras.
- (e) avaliação, no mínimo anual, das práticas de gestão de riscos existentes, considerando ao menos os seguintes riscos: risco de subscrição, risco de crédito e mercado, risco legal e operacional.
- (f) criação de órgãos representativos em sua estrutura para deliberações de cooperados ou sócios com a função de fiscalizar e controlar os atos do Conselho de Administração e das Diretorias e fixar diretrizes gerais por meio do conselho de administração.

- (g) criação de códigos de condutas e éticas.
- (h) implantação de programa de auditoria, integridade e incentivo à denúncia de irregularidades e efetiva aplicação de códigos de ética e conduta.
- (i) disponibilização de canais internos na operadora para divulgação de políticas, controles internos, estruturas de governança, treinamentos e recepção de sugestão de melhorias nos processos internos.
- (j) apresentação do balanço patrimonial, demonstração de resultados e relatório de revisão da auditoria independente ao conselho de administração, conselho fiscal, assembleia e site da operadora.
- (k) criação de normativos internos de políticas de gestão de riscos e de controles internos definindo estratégias e diretrizes para todos os níveis para gestão das atividades de: comercialização de produtos; teste de adequação de passivos; precificação de produtos; gestão de tecnologia da informação; acompanhamento do risco legal; gestão de fluxos de recebimentos e pagamentos; investimentos; contratos de outras operadoras; relacionamento com prestadores e; transações com partes relacionados e adiantamentos.
- (l) criação de unidade de auditoria interna com o objetivo de avaliar os sistemas de controles internos, os processos de gerenciamento de riscos e mecanismos da operadora para cumprimentos legais e regulatórios.
- (m) elaboração de regulamento específico de auditoria aprovado pelo conselho de administração ou órgão semelhante da operadora.
- (n) disponibilização do plano anual de auditoria interna, bem como o relatório anual de auditoria interna para aprovação do Conselho de Administração ou órgão que se assemelhe na operadora.
- (o) adoção de indicadores de monitoramento da situação econômico-financeiro da operadora: margem de lucro líquido (MLL); retorno sobre o patrimônio líquido (ROE); sinistralidade (DM); índice de despesas administrativas (DA); liquidez corrente (LC); índice de despesas comerciais (DC); capital de terceiros sobre o capital próprio (CT/CP); prazo médio de pagamento de eventos (PMPE); prazo médio de recebimento de contraprestações (PMRC); variação de custos (VC) e; índice de resultado financeiro.

As operadoras devem obedecer aos princípios de equidade, responsabilidade corporativa, transparência e prestação de contas nas suas práticas de governança, gestão de riscos e controles internos, sendo que implantação, implementação e avaliação periódica das práticas de governança são responsabilidades da gestão administrativa das operadoras.

A normativa obriga as operadoras de saúde de grande e médio porte (exceto as classificadas na modalidade autogestão por RH) a enviar anualmente, a partir de 2023, o Relatório de Procedimentos Previamente Acordados - PPA, elaborado por auditor independente, referente às práticas de governança, gestão de risco e controles internos das operadoras de plano de saúde, tendo por base os dados do ano anterior.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo será realizado utilizando-se a seguinte metodologia: análise descritiva, quantitativa e estudo de caso.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

O tipo de pesquisa será descritivo, Gil (2002) destaca que o objetivo principal é a descrição das características de determinada população ou fenômeno, podendo também, estabelecer relação entre variáveis.

A análise descritiva “[...] procura descobrir com maior precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 61).

Oliveira (2008, p. 45) destaca que a pesquisa descritiva “[...] não só explica a relação entre variáveis, como também procura determinar a natureza dessa relação, fundamentando com precisão o objeto de estudo”.

Inúmeros tipos de pesquisas podem ser elaborados com este estilo, tais como: levantamento de opinião, estudo de características de um grupo e avaliação do nível do atendimento de um órgão público.

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS

Em relação à abordagem dos procedimentos utilizar-se-á o estudo de caso, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro da realidade, especialmente quando os limites não estão claramente definidos, possibilitando verificar o fenômeno detalhadamente dentro do seu contexto (YIN, 2002).

Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, refere-se a uma pesquisa de estudo de caso elaborada com base em livros, publicações em periódicos, internet, arquivos públicos (leis, decretos e medidas provisórias) e principalmente com levantamentos realizados na cooperativa estudada.

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

Quanto ao problema da pesquisa, foi escolhida a análise quantitativa que “[...] permite comprovar as relações dos fenômenos entre si e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 108).

Para Richardson (2002), quando se usa a pesquisa quantitativa a pretensão é numerar ou medir a amostra, sendo necessário utilizar recursos e técnicas de estatísticas.

Marconi e Lakatos (2007, p. 108) afirma que este tipo de pesquisa possibilita ainda “[...] obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas tem relação entre si”.

3.4 COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES

O objetivo deste trabalho é mapear os pontos de controles internos necessários para dar conformidade às operações dos setores contábil e financeiro da Unimed Paranaguá Cooperativa de Trabalho Médico, usando como base a legislação vigente, resolução normativa do órgão regulador e pesquisas realizadas.

Pretende-se mostrar desde o fluxo de informações relacionadas às transações, as possíveis inconsistências existentes no processo de operação, até a consolidação de proposta a partir do mapeamento de controles internos dos setores. Além disso, verificar se os controles internos dos setores contábil e financeiro são eficazes para a mitigação de erros e fraudes e se estão adequados para cumprir as exigências da RN 443/2019.

Os objetivos específicos serão abordados pelas técnicas da pesquisa bibliográfica, documental e através do levantamento de dados, tanto no sistema de informação quanto no instrumento de pesquisa aplicado na cooperativa alvo do estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Com base nas pesquisas aplicadas, mapeou-se o fluxo de atividades dos setores contábil e financeiro, bem como pontos de controle falhos ou inexistentes. A seguir, foram elencadas sugestões de ferramentas para melhoria da fidedignidade e efetividade dos controles internos da cooperativa.

4.1 MAPEAMENTO DOS SETORES CONTÁBIL E FINANCEIRO

A seguir, detalhou-se o fluxo das principais atividades realizadas pelo setores contábil e financeiro da cooperativa.

4.1.1 Setor Contábil

Unimed Chapecó (2017, p. 43) ressalta a importância da contabilidade:

A contabilidade visa à elaboração de demonstrativos financeiros com propósitos de atender os sócios, credores e autoridades governamentais. A contabilidade de operadoras de planos de saúde é condicionada à imposições legais e requisitos fiscais, definidos principalmente pela ANS, Receita Federal e Normas Internacionais de Contabilidade. As informações produzidas pela contabilidade são fonte para a tomada de decisões, para tanto, as mesmas precisam ser confiáveis e ágeis.

O setor contábil da cooperativa é formado por 4 colaboradores, sendo 1 supervisão contábil, 1 analista contábil, 1 assistente contábil e 1 auxiliar administrativo.

De acordo com manual interno da cooperativa, todos os colaboradores do setor contábil devem ter concluído ou estar cursando graduação em Ciências Contábeis. Constatou-se que essa regra é cumprida integralmente, pois do total de colaboradores do setor, apenas a auxiliar administrativa ainda está cursando a graduação, estando os demais já cursando pós-graduação.

Quanto ao tempo de atuação na empresa, constatou-se que dois colaboradores tem mais de 8 anos de empresa, um tem 7 anos e outro 2 anos.

Na empresa, conforme entrevista, existem manuais internos com definições das

atribuições e responsabilidades dos funcionários conforme a função. É de suma importância que os funcionários tenham conhecimento do que deve ser feito no cargo que ocupa, através de manuais internos acessíveis e claros.

Há plano de treinamento e desenvolvimento periódico tanto internamente na empresa quanto externamente para os funcionários.

São adotadas rotinas de conferência e de conciliação que garantem a fidedignidade dos registros contábeis.

Segundo pesquisa realizada com o setor, foram elencados e detalhados os principais processos realizados pelo setor contábil:

4.1.1.1 Conciliações contábeis

No ativo, valida-se os extratos bancários originais de todas as contas e são realizadas conciliação entre a contabilidade e os extratos. Analisam-se também os saldos das contas, devedores ou credores, e a existência de contas correntes com saldos consideráveis que poderiam ser aplicados e questiona-se ao responsável do financeiro pelo controle dos saldos bancários.

As contas de aplicações financeiras são conciliadas com os extratos bancários, a fim de validar se os registros estão sendo realizados pelo valor líquido de imposto de renda. Há acompanhamento do prazo médio de recebimento, possível taxa de juros cobrada pela concessão do crédito e composição da carteira de crédito. Valida-se a fidedignidade dos relatórios auxiliares com as escriturações contábeis.

O plano de contas contábil é segregado por tipo de conta e segue o plano de contas padrão da ANS.

No grupo de créditos tributários e previdenciários segregam-se os créditos em curto e longo prazo e para os de longa data elabora-se um plano de ação para compensação e possível restituição. Anualmente, os informes de rendimentos são cruzados com os créditos registrados. As informações dos impostos a recuperar sobre aplicação financeira são validados entre o saldo destacado no extrato bancário com a contabilização mensal dos valores.

As contas de adiantamentos são conciliadas com relatório auxiliar do financeiro.

No caso dos depósitos judiciais são obtidos relatórios atualizados com as Instituições Financeiras periodicamente. Os valores em aberto são confirmados periodicamente com a assessoria jurídica.

Nas contas de investimentos são obtidos periodicamente os extratos de quotas capitais em empresas investidas.

No passivo, pondera-se sobre o prazo de pagamentos dos fornecedores, observa-se os valores das obrigações fiscais a recolher e o pagamento dos impostos. Verifica-se a fonte dos empréstimos e financiamentos contratados, bem como taxa de juros contratadas, carência e cronograma de amortização.

Inspeciona-se a contabilização de todas as provisões, tais como: férias, décimo terceiro salário conciliando os saldos contábeis e os saldos do setor de Recursos Humanos e; contingência acompanhando atuações fiscais, passivos ambientais, ações judiciais e provisões trabalhistas.

As contingências são provisionadas na contabilidade através do relatório do setor jurídico terceirizado que indica valor, fatos geradores e expectativa de realização. Quanto as provisões para perdas sobre créditos realiza-se verificação mensal das variações das provisões.

As contas de despesas administrativas são conciliadas entre razão contábil e relatório auxiliar para ponderar a veracidade das despesas e a sua variação em relação ao mês anterior e também ao faturamento. Os valores a pagar de longa data são analisados e questionados ao departamento financeiro.

No grupo de provisões, as provisões de imposto de renda e contribuição social são apuradas mensalmente.

As provisões de contingências tributárias, cíveis e trabalhistas são realizadas por meio do relatório mensal dos advogados e contabilizadas segregadas em Circulante ou Não Circulante conforme o prazo de realização ou acordo de pagamento da ação entre as partes. O departamento jurídico também informa neste relatório além do valor das ações, as decisões negativas e positivas.

Periodicamente são obtidos extratos atualizados de débitos de governo e cruzados com informações do relatório fornecido pelos advogados, com o intuito de assegurar a veracidade. Analisa-se o valor efetivo pago da ação em relação ao valor

provisionado.

O grupo de tributos e contribuições a recolher a contabilidade realiza conciliação entre o razão contábil e os relatórios financeiros.

Empréstimos e financiamentos a pagar são cruzadas as informações contábeis com os extratos bancários. Mensalmente são solicitadas ao departamento financeiro planilhas auxiliares de validação dos juros debitados pelo banco e planilha com resumo valor do empréstimo, taxas e prazos de amortização.

Obrigações com pessoal se valida informações e integrações do relatório da folha, férias e décimo terceiro salário com os saldos contábeis.

As contas de fornecedores, cooperados e outros débitos a pagar são contabilizados e conciliados com a validação dos relatórios financeiros auxiliares. Verifica-se contas a pagar de longa data em aberto e solicitam-se explicações ao departamento financeiro.

No patrimônio líquido, o saldo do capital social é validado com controle analítico de quotas partes e valores a integralizar. Validam-se os fundos de reservas e fundos de assistência educacional e social com a destinações estatutárias. Todas as entradas de novos cooperados são registradas na contabilidade. As destinações societárias são controladas e realizadas conforme determinação da assembleia geral.

Na contas de Receita, alterações significativas na receita são verificadas e justificadas. As receitas são registradas por regime de competência.

4.1.1.2 Imobilizado

As notas fiscais das compras de imobilizado são lançadas pelo departamento de compras e a nota original é arquivada na contabilidade. No grupo dos ativos imobilizados, as notas fiscais são validadas no sistema informando centro de custo e contas do imobilizado e de depreciação, os bens são identificados com seu respectivo número de patrimônio, são também realizadas as eventuais baixas e transferências de patrimônio.

Realizam-se as depreciações fiscal e societária, a depreciação é realizada pela vida útil dos ativos para todas as classes de bens. Os controles auxiliares são

conciliados com a contabilidade, a fim de validar saldo de cada conta, taxas e respectiva depreciação e amortização. Inspeções físicas são realizadas periodicamente.

4.1.1.3 Estoque

Mensalmente são realizados inventários físicos de estoques, acompanhados pela contabilidade e pelo responsável pela manutenção do estoque. Todas as solicitações ao estoque são realizadas por meio de requisições de aquisição de materiais.

Após o inventário mensal, é realizada a conferência pela contabilidade das informações do relatório de baixas do estoque com as requisições físicas, a fim de verificar se todas as baixas foram realizadas no centro de custo, quantidade e produto corretos.

Posteriormente, é realizado o fechamento mensal do estoque no sistema informatizado e os relatórios auxiliares do estoque são conciliados com o saldo contábil, assim, é possível identificar eventuais divergências entre ativo fixo e contabilidade.

4.1.1.4 Compras

Diariamente todas as notas fiscais lançadas pelo departamento de compras são repassadas a contabilidade. É realizada a contabilização dessas notas e conferência de todos os dados do sistema com a respectiva nota fiscal: data, valor, impostos, centro de custos e conta contábil.

Segundo os pesquisados, esse processo de conferência visa mitigar possíveis erros de lançamentos. Ao final, todas essas notas são entregues a Gerência Geral para assinatura e assinatura da Diretoria de autorização de pagamento.

4.1.1.5 Conferência caixa e aplicação financeira

Os caixas são todos validados com respectivos boletins de caixa assinado pelo responsável e pela supervisão contábil. Verificam-se também todos os documentos

comprobatórios do boletim de caixas e observam-se possíveis variações financeiras, operacionais e econômicas e seus impactos no Caixa.

Mensalmente é realizada a contagem do caixa pela supervisora contábil e pelo responsável do financeiro.

Nas aplicações financeiras é realizada a validação da adequabilidade do cálculo da taxa de juros das aplicações financeiras em vista da praticada pelo mercado, prazos e a qualidade das instituições financeiras contratadas.

4.1.1.6 Impostos

Mensalmente é realizado a conferência dos impostos retidos do pagamento da produção dos médicos cooperados e prestadores de serviços: laboratórios, clínicas e hospitais, a fim de evitar retenções incorretas.

Os impostos a pagar são conferidos com relatórios auxiliares do financeiro, posteriormente são enviados ao contas a pagar.

Todas às declarações tributárias, fiscais e regulatórias obrigatórias são elaboradas pela contabilidade e enviadas aos órgãos reguladores competentes.

4.1.2 Setor Financeiro

No setor financeiro há 3 colaboradores: 2 analistas financeiros e 1 auxiliar financeiro. Estes respondem diretamente à Gerente Geral da cooperativa.

Todos os colaboradores tem graduação completa em Gestão Financeira. Quanto ao tempo de atuação na empresa, um colaborador tem mais de 20 anos, um mais de 15 anos e outra 3 meses.

Na empresa há plano de treinamento e desenvolvimento periódico tanto internamente na empresa quanto externamente para os funcionários.

São adotadas rotinas de conferência e de conciliação que garantem a fidedignidade dos registros financeiros.

De acordo com a entrevista realizada com o setor, elencou-se e detalharam-se os principais processos realizados:

4.1.2.1 Contas a pagar

Há um colaborador responsável por todas as contas a pagar (fornecedores, prestadores de serviço, salários, honorários médicos, impostos, entre outros). Diariamente é realizada conciliação bancária no sistema do financeiro com os extratos dos pagamentos realizados no dia anterior.

Faz-se os borderôs de pagamentos das contas com vencimento no próximo dia. Os pagamento são autorizados pela Gerente Geral e por dois Diretores e enviados ao banco por meio do *officeboy* da empresa. Os comprovantes de pagamento são enviados pelo banco apenas no outro dia.

É adotada rotina de conferência, baixa e conciliação dos pagamentos, que são realizadas por outro colaborador. No final do mês, verifica-se relatório de contas em abertos e respectivos vencimentos, afim de detectar se alguma conta deixou de ser paga naquele mês.

Os cheques emitidos são controlados em planilha com respectivas datas de emissão, nome do favorecido, prazo, valor e modalidade de pagamento: a vista ou pré-datado, possibilitando assim, o controle das datas de compensação dos cheques com o saldo da conta.

4.1.2.2 Contas a receber

Os recebimentos são conciliados com o extrato bancário e as faturas desses beneficiários são baixadas no sistema financeiro.

Na cooperativa é permitido recebimento de pagamentos apenas com cartão de crédito, pagamentos em espécie devem ser realizados diretamente nas instituições bancárias, sendo abertas raras exceções, como para idosos, por exemplo.

4.1.2.3 Controle inadimplência

É realizado o controle de inadimplência tanto de pessoa física quanto jurídica, no entanto, de forma não periódica.

Identificam-se os beneficiários com faturas em atraso. Nos contratos de pessoa jurídica o contato de cobrança é realizado via telefone e enviada carta de cobrança via Correios para os contratos com duas ou mais faturas vencidas.

Já nos contratos de pessoa física a cobrança é realizada por empresa terceirizada via telefone. Há acompanhamento dos Avisos de Recebimentos (AR) devolvidos pelos Correios.

É realizado cancelamento dos contratos com mais de 90 dias de atraso.

4.1.2.4 Controle caixa e aplicações financeiras

O controle das entradas e saídas do caixa é realizado pelo colaborador responsável pelo Caixa. O qual afirma manter em Caixa apenas um montante suficiente para pagar pequenas despesas diárias ou com mais urgência, como pequenos consertos e despesas de viagens de colaboradores com transporte e alimentação.

As solicitações para viagem são controladas por formulário de viagem assinado pelo superior imediato do solicitante. As despesas de viagens são compensadas pelo relatório de viagem devidamente assinado e anexo os respectivos comprovantes. É adotada rotina de controle, lançamento e baixa dos relatórios de viagem.

As compras com urgência são controladas por recibos assinados que confirmam a retirada de dinheiro do Caixa e pela posterior entrega da nota fiscal identificada com centro de custo e motivo da compra.

No último dia do mês, há o lançamento no sistema, por outro colaborador, de todas as notas de despesas pagas pelo Caixa, relatórios são emitidos e conciliados. A contabilidade por sua vez, faz a conferência de todas as notas com o relatório e ambas assinam o relatório do último dia do mês. Segundo CRC-SP (1998), os recebimentos e pagamentos e, os registros devem ser realizados por funcionários distintos, constatou-se que é o que acontece na cooperativa estudada.

Todos os recebimentos em espécie são depositados na instituição financeira no próximo dia útil.

Em relação as aplicações financeiras, todos os extratos originais são solicitados

mensalmente à instituição financeira. Valida-se, por meio de planilhas de controle periódico, as informações dos extratos bancários: valor das aplicações, rendimento e imposto de renda. As mesmas informações também são validadas pela contabilidade. Os dados das aplicações são lançados no sistema financeiro e confrontados com o saldo do extrato.

4.2 FALHAS ENCONTRADAS

Analisando detalhadamente o fluxo dos processos desempenhados pelos departamentos contábil e financeiro identificaram-se alguns pontos de falha ou não efetivos que apresentam possíveis riscos para a cooperativa atingir seus objetivos:

(a) Inexistência de auditoria interna

A cooperativa não possui um departamento ou profissional responsável pela auditoria interna o que impossibilita a avaliação da veracidade, eficiência, eficácia e adequação dos controles internos e do gerenciamento de riscos dos setores contábil e financeiro.

Esse ponto, além de dificultar a tomada de decisão da gestão no cumprimento dos objetivos da cooperativa, expõe a empresa a riscos, entre eles, riscos operacionais: falha humana; segurança da informação; fraude interna; fraude externa; não conformidade; capacitação de pessoal, risco legal: regulatório (RN 443) e riscos estratégicos: conduta antiética e imagem.

(b) Inexistência de *Compliance*

A não existência de um departamento ou profissional responsável para implantar processos de *compliance* na cooperativa é um ponto que impossibilita a identificação de deficiências de controles internos, adoção de ações corretivas e aprimoramento dos setores estudados.

A inexistência de um processo alinhado com controles internos e *compliance*

dificulta a gestão do negócio e a prevenção de não conformidade, além de, tornar a empresa vulnerável a vários riscos, entre eles, riscos operacionais: integridade das informações, concentração de atividades, não conformidade, capacitação pessoal, inefetividade, riscos legais: regulatório (RN 443), riscos estratégicos: concorrência e mercado; continuidade dos negócios e risco cibernético: ataques.

(c) Inexistência de gestão de riscos

A não adoção de processos de avaliação do riscos de forma contínua na cooperativa impossibilita identificar possíveis riscos, tratá-los de forma a garantir informações fidedignas para a tomada de decisão e adotar medidas preventivas para evitá-los.

Além disso, traz como consequência a vulnerabilidade da cooperativa aos riscos legais: regulatório; riscos operacionais: não conformidade; integridade das informações; inefetividade e riscos estratégicos: continuidade dos negócios; estrutura organizacional. A RN 443 obriga as operadoras a terem normativos internos com políticas de gestão de riscos a partir de 2022.

(d) Falta de controle dos perfis de acesso

Perfis de acesso aos sistemas de informação delimitados ao cargo apresentou fragilidade no setor financeiro, pois identificou-se que o colaborador do financeiro tem acesso aos módulos da contabilidade, embora o mesmo não execute nenhum processo contábil. Esse controle inefetivo expõe a cooperativa aos riscos operacionais: segurança da informação; fraude interna e riscos estratégicos: conduta antiética.

(e) Inexistência de manual de procedimentos

Verificou-se que tanto o setor contábil quanto o financeiro não possuem manual de procedimentos a serem seguidos pelos colaboradores.

Levando em conta que os processos são realizados por pessoas, mesmo que

estas tenham sido orientadas e treinadas quando contratadas, ainda sim há o risco de ocorrer erros e fraudes já que não houve a prevenção com a utilização de procedimentos padronizados e um controle eficiente.

Além disso, traz outros riscos, como o risco operacional: falha humana, fraude interna, capacitação pessoal; o risco legal: regulatório, tributário/fiscal e; o risco estratégico: conduta antiética, indicadores de performance.

Ressalta-se que a análise do manual de procedimentos auxilia na avaliação dos controles internos da cooperativa, pois além de dar suporte a tomada de decisão, possibilita verificar se estão sendo adotados os controles adequados e se proporcionam efetividade na operação.

(f) Controle de fluxo de caixa inefetivo

Identificou-se que o setor financeiro não realiza uma programação semanal de pagamentos, os mesmos são realizados todos os dias, sendo que alguns pagamentos são efetivados antes mesmo da data de vencimento sem motivo aparente. Não realiza-se também a provisão de entradas e saídas de dinheiro, em relação ao fluxo de caixa. A elaboração do fluxo de caixa realizado é feito no final de cada mês.

O fluxo de caixa é um instrumento básico de planejamento e controle financeiro, não usá-lo de maneira efetiva dificulta a apuração e projeção do saldo disponível para realizar o giro de capital em aplicação ou eventuais gastos e expõe a empresa a riscos, como risco de liquidez, risco operacional e risco estratégico (SEBRAE, 2019).

(g) Falta de controle do contas a pagar

Verificou-se que o setor financeiro não faz o acompanhamento diário das obrigações a pagar através de relatórios disponíveis, esse processo é feito apenas de forma manual. A falta de conferência das notas fiscais a pagar com as informadas nos relatórios de contas a pagar, acarreta, às vezes, esquecimento de pagamento de alguma nota fiscal e consequentes encargos financeiros.

O controle do contas a pagar é necessário para evitar que ocorram pagamentos

indevidos ou em duplicidade, não utilizá-lo de maneira eficiente facilita pagamentos em atrasos e traz diversos riscos, como: risco de crédito: inadimplência; risco de mercado: taxa de juros; risco de liquidez: fluxo de caixa; risco legal: tributário; risco operacional: falha humana, descumprimento contratual e risco estratégico: continuidade dos negócios, planejamento e orçamento e imagem (SEBRAE, 2019).

(h) Falta de controle do contas a receber

Identificou-se que o setor financeiro não faz acompanhamento de contas a receber ocasionando o risco de crédito: inadimplência, risco de liquidez: fluxo de caixa e risco estratégico: planejamento e orçamento.

O controle ineficiente do contas a receber dificulta o controle do montante dos valores a receber, bem como, programar as suas cobranças. Impossibilita ainda a identificação de possíveis falhas e despesas necessárias, além da análise de lucros alternativos a partir do remanejamento de aplicações (SEBRAE, 2019).

(i) Inexistência de orçamento de caixa

Constatou-se que o setor financeiro não adota controles de orçamento de caixa o que impossibilita a estimar a necessidade de recursos financeiros da cooperativa em curto prazo, ou seja, em 12 meses.

Além disso, acarreta em possíveis riscos estratégicos: concorrência e mercado, continuidade dos negócios, estrutura organizacional, investimento em projetos; riscos de liquidez: fluxo de caixa, custo de oportunidade e riscos estratégicos: planejamento e orçamento.

(j) Controle de inadimplência inefetivo

Identificou-se que o setor não tem um controle sólido de inadimplência. O processo não é realizado periodicamente, o que pode trazer riscos de crédito: inadimplência; riscos de liquidez: fluxo de caixa; riscos legais : contábil, tributário; riscos

operacionais: inefetividade e; riscos estratégicos: planejamento e orçamento.

(k) Pagamento em duplicidade pelo caixa

Segundo a pesquisa realizada, constatou-se que as vezes ocorre o pagamento em duplicidade das notas fiscais pagas pelo Caixa, pois ao invés de ser entregue direto ao setor financeiro, ela é enviada ao setor de compras que lança e não especifica na nota que esta já foi paga pelo Caixa, e quando volta ao financeiro este paga novamente pelo banco.

Esse ponto de falha traz possíveis riscos operacionais: falha humana; falha na comunicação interna, riscos de liquidez: fluxo de caixa e riscos estratégicos: planejamento e orçamento.

(l) Controle de caixa inefetivo

Verificou-se que saldo em Caixa é apurado no final do mês pelo setor financeiro, e não diariamente, acarretando, algumas vezes, em divergência entre o saldo apurado e o realmente existente e causando transtornos para se identificar o motivo da diferença.

Esse ponto de falha possibilita ao setor financeiro riscos operacionais: falha humana, fraude interna, integridade das informações, inefetividade e a administração; e riscos estratégicos: planejamento e orçamento.

(m) Falhas de processos manuais

Constatou-se que o setor financeiro realiza alguns lançamentos manuais no sistema referente a descontos ou pagamentos na produção dos médicos, o que às vezes, ocasiona lançamentos indevidos, incorretos, em duplicidade ou até mesmo esquecimento. Lançamentos não sistematizados trazem riscos operacionais: falha humana; riscos legais: tributário; fiscal, riscos de liquidez: fluxo de caixa e riscos estratégicos: comunicação externa.

(n) Inexistência de canal de denúncias internas

Observou-se que a cooperativa não possui canal de comunicação anônimo e confidencial para denúncias internas de não-conformidades, fraudes e condutas antiéticas.

A inexistência desse controle pode acarretar em diversos riscos para a cooperativa, como o risco operacional: fraude interna, falha na comunicação interna e o risco estratégico: conduta antiética, imagem.

4.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO E/OU MELHORIAS DE CONTROLES INTERNOS

O Sistema de controle interno utilizado pelos setores contábil e financeiro em estudo pode ser classificado como adequado, porém aprimorável. A maior parte dos processos desses setores são realizados de forma adequada e compatível com as práticas de controle internos recomendadas para alcance dos objetivos da empresa. Entretanto, existem atividades que seria recomendável o aperfeiçoamento dos controles, tornando-as mais confiáveis e efetivas e outras são necessárias a adoção de controles para atender as normativas dos órgãos reguladores.

A seguir, são elencadas as recomendações para as falhas encontradas:

a) Inexistência de auditoria interna

Sugere-se a implantação de uma auditoria interna própria ou terceirizada com atuação frequente na cooperativa, de forma que possibilite avaliar a integridade, eficiência, eficácia, adequação dos processos, de gerenciamento de riscos e de controles internos, a fim de dar suporte à administração na tomada de decisão e no cumprimento dos objetivos da operadora.

A auditoria interna, segundo NBC TI 01/2003, “tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios”.

O auditor interno tem como atribuições: medir a eficiência e eficácia de cada fase das atividades da empresa; identificar deficiências no sistema de controles internos e apresentar recomendações para melhorá-los; indicar a extensão e proteção dos ativos da empresa; precisar a fidedignidade das informações financeiras, detectando desvios, fraudes e inconsistências e; avaliar os riscos de negócio e estratégicos da organização, definindo, entre outros aspectos, o nível de desempenho das funções gerenciais e operacionais da empresa (INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL, 1992).

O auditor interno contribui ainda com a empresa fornecendo avaliações abrangentes ao conselho de administração e a alta administração baseado em independência e objetividade dentro da empresa (MARINO, 2018).

A implantação de uma auditoria interna visa também atender a RN443 anexo II que, a partir de 2022, obriga as operadoras a possuir:

unidade específica responsável [...] pela função de auditoria interna para avaliação de processos de gestão de riscos, sistemas de controles internos, mecanismos e procedimentos internos da operadora para cumprimento de leis, resoluções, regimentos e regulamentos. A atividade de auditoria interna deve dispor das condições necessárias para a avaliação independente, autônoma e imparcial da qualidade e da efetividade dos sistemas e processos de controles internos, gerenciamento de riscos da operadora.

b) Inexistência de *Compliance*

O mercado tende a exigir cada vez mais um novo comportamento por parte das empresas, por meio de condutas éticas e legais, que devem alcançar a lucratividade de maneira sustentável, focando no desenvolvimento socioambiental e econômico na condução de seus negócios (GONCALVES; KOFAHL, 2017).

Desta forma, sugere-se a contratação de um profissional capacitado em *compliance*, que propiciará a avaliação contínua do controle interno possibilitando identificar possíveis riscos expostos aos setores contábil e financeiro e permitindo gerenciá-los de maneira proativa e preventiva para mitigar possíveis erros.

Além disso, a implantação do *compliance* na cooperativa possibilitará a implantação do gerenciamento de risco de forma preventiva na empresa. Cruz e Glock

(2008) destacam que o sistema de controle interno deve ter caráter preventivo, pois caracteriza um instrumento transparente de gestão a todo e qualquer processo.

O *compliance* é uma ferramenta de governança corporativa suportada em sinergia pelas áreas de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna. O programa de *compliance* efetivo, segundo Marino (2018), traz como benefícios: a) maior facilidade em mitigar atos de corrupção; b) aumento concreto do valor da empresa; c) possibilidade de penalizar o agente corruptor interno ou parceiro comercial.

O programa de *compliance* divide-se em 9 componentes: 1) suporte da alta administração; 2) avaliação de riscos; 3) código de conduta; 4) controles internos; 5) treinamento e comunicação; 6) gestão de terceiros (*due diligence*); 7) canal de denúncia; 8) investigação interna e; 9) auditoria e revisão de melhorias, e tem como finalidade dividir as responsabilidades e prioridades dentro da organização (MARINO, 2018).

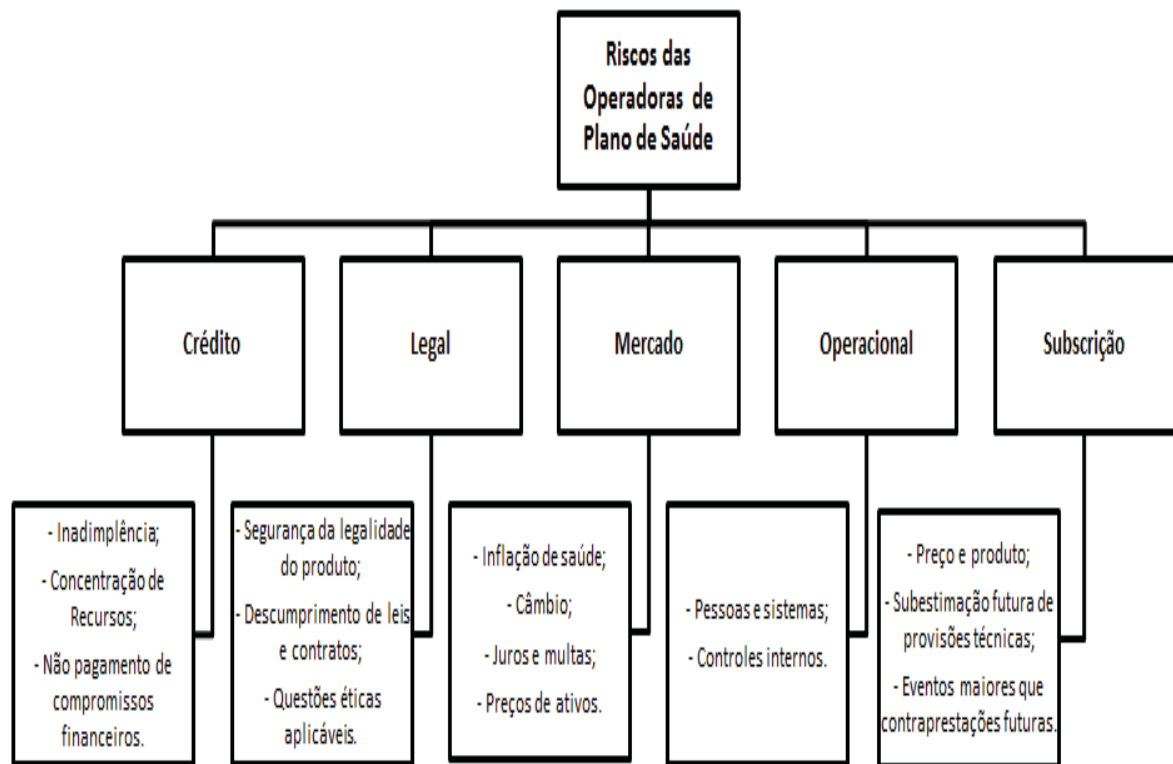
O responsável pela área de *compliance* precisa estar presente em toda a cooperativa e fazer acompanhamento das correções de deficiências de não conformidades apresentadas pelos setores de suporte, atuários e órgão regulador.

A implantação de práticas de *compliance* visa também atender as exigências da RN 443/2019, que obriga, a partir de 2022, as operadoras de plano de saúde a adotarem ferramentas de *compliance*.

c) Inexistência de gestão de riscos

ANS em IN DIOPE 14-2007 afirma que as operadoras estão expostas a riscos intrínsecos as suas operações e regulamenta os principais riscos que envolvem as operadoras, sendo eles: risco de crédito, risco operacional, risco legal, risco de mercado e risco de subscrição, conforme observa-se na Figura 5.

FIGURA 5 – PRINCIPAIS RISCOS DAS OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE



FONTE: Elaborado pela autora com base em IN DIOPE 14-2007.

Além dos riscos citados pela ANS, outros riscos podem existir as operadoras: riscos tributário, risco de controles internos, risco cível e muito outros. Por isso, as operadoras precisam estabelecer um adequado monitoramento de riscos, controlando-os com base em controles específicos.

Nesse contexto, sugere-se a implantação do gerenciamento de riscos na operadora.

Segundo IBGC (2017), o reconhecimento e mitigação dos riscos são ferramentas essenciais para maximizar a rentabilidade das operações da empresa, além de facilitar adequação das organizações aos requisitos legais e regulatórios.

A implantação do gerenciamento de risco visa também atender a RN443 anexo II que obriga as operadoras, a partir de 2022, a adotar normativos internos de políticas de gerenciamento de riscos aprovadas pelo conselho de administração.

A adoção de um adequado programa de gerenciamento de riscos traz muitas vantagens à empresa e permite a alta administração um ótimo balanceamento entre

desempenho, riscos e retornos esperados.

A importância da gestão de riscos corporativos é descrita no COSO (2007): a) identificar e administrar riscos múltiplos; b) alinhar o apetite ao risco com a estratégia adotada; c) reduzir surpresas e prejuízos operacionais; d) aproveitar oportunidades; e) fortalecer as decisões em resposta aos riscos; f) otimizar o capital.

O IBGC (2007, p. 12) também cita outros benefícios da gestão de riscos:

A implantação do GRCorp traz vários benefícios para a organização:
 [...] Melhoria da comunicação entre as áreas da organização;
 Definição de uma metodologia robusta para mensurar e priorizar riscos;
 Definição e implementação do modelo de governança para gerir a exposição (fóruns de decisão, políticas e processos e definição de alçadas);
 [...] Promoção de transparência para os *stakeholders*, em relação aos fatores que possam valorizar ou prejudicar a organização.

De modo geral, a gestão de riscos representa mais do que um conjunto de controles e benefícios, ela agrega valor econômico a empresa e facilita adequação da organização aos requerimentos regulatórios e legais, fatores relevantes para sua perenidade.

d) Falta de controle dos perfis de acesso

Sugere-se a intensificação do controle de gerenciamento de acessos aos sistemas por parte do departamento de tecnologia da informação, restringindo o acesso dos colaboradores apenas aos módulos e sistemas pertinentes a execução dos seus processos.

A delimitação dos perfis de acesso aos sistemas informatizados pode garantir segurança e confiabilidade das informações, minimizando possíveis riscos de conformidade e evitando ameaças, tanto internas quando externas, à segurança da empresa.

e) Inexistência de manual de procedimentos

Normalizar e documentar os processos adotados pela cooperativa contribui para normatizar, mitigar um risco no sistema de controle interno, facilitar o suporte a

gestão e proporcionar maior credibilidade e segurança nas informações .

Nesse contexto, recomenda-se que os setores em estudo adotem um manual de procedimentos, documentando todos os seus processos e divulguem entre todos da empresa, pois o envolvimento de toda a empresa é importante para entender os processos que são realizados de forma processual e agrega valor aos processos existentes, além de otimizar a conquista dos objetivos e resultados esperados.

f) Controle de fluxo de caixa inefetivo

A organização financeira é fundamental para as operações diárias da empresa, por isso, sugere-se adotar o fluxo de caixa previsto e realizado de um dado período - diário, semana, quinzenal ou mensal.

Recomenda-se também realizar provisões de todas as entradas e saídas de dinheiro para a cooperativa, além do controle dos prazos de recebimentos, compras e pagamentos obrigatórios e o controle da capacidade financeira da cooperativa.

O fluxo de caixa previsto tem como objetivo suprir as necessidades imediatas de recursos financeiros, possibilitando efetividade e tranquilidade nas rotinas de recebimentos e pagamentos (SEBRAE, 2019).

Já o fluxo de caixa realizado é uma ferramenta de análise financeira de períodos, a sua utilização propicia detectar e examinar de forma individualizada mudanças efetivas nas previsões tratando de forma particular cada natureza financeira de entradas e saídas (SEBRAE, 2019).

Ainda de acordo com o mesmo autor, com a adoção dessa ferramenta será possível conhecer a capacidade de pagamento das obrigações da operadora a partir do seu fluxo de caixa. Além disso, possibilitará a administração uma visão financeira do presente e do futuro e avaliar a disponibilidade de caixa, bem como a liquidez da cooperativa.

Desta forma, a administração poderá tomar decisões mais acertivas como o planejamento de investimentos; redução de despesas sem comprometer o lucro; o planejamento de empréstimos; negociação de prazos maiores com fornecedores e outras medidas para evitar ou minimizar possíveis dificuldades financeiras.

g) Falta de controle do contas a pagar

Recomenda-se que o setor financeiro extraia diariamente relatório de contas a pagar do sistema financeiro e confronte com os documentos físicos, certificando-se que todas as obrigações a vencer serão pagas.

O controle do contas a pagar é necessário para evitar que ocorram pagamentos indevidos ou em duplicidade, além de mitigar riscos de falhas, inadimplência e encargos financeiros.

h) Falta de controle do contas a receber

No controle dos valores a receber, recomenda-se a elaboração de planilha com os principais dias de recebimento dos clientes, isso possibilita prever o montante que a empresa receberá em determinada data, auxiliando no processo de tomada de decisão.

Sugere-se também análise individualizada dos principais contratos; produção médica e prestadores de serviço; intercâmbio; e análise da evolução e composição da carteira de clientes.

O controle do contas a receber traz como benefícios: ajuda na programação de cobranças; possibilita conhecer o perfil dos seus clientes e quais representam maiores valores de faturamento; permite controlar o montante a receber em determinado período, possibilitando utilizar estes valores no pagamento de alguma obrigação da empresa e por fim; fornece informações para suportar a elaboração do fluxo de caixa (SEBRAE, 2019).

I) Inexistência de orçamento de caixa

Sugere-se a implantação de orçamento de caixa anual, construído sempre no final de um período para ser utilizado no início de outro e desenvolvido com base no histórico financeiro da cooperativa.

Esse novo controle permitirá previsões de eventos que possam afetar o fluxo

normal dos processos dentro da cooperativa, conectando a realidade da empresa, os responsáveis pela tomada de decisão e sintonizando a operacionalização dos processos financeiros à política de gestão.

Após a implantação, sugere-se também a revisão mensal do orçamento de caixa visando evitar transtornos desnecessários e adotar medidas paliativas.

j) Controle de inadimplência inefetivo

Sugere-se o acompanhamento periódico da inadimplência dos contratos celebrados pela operadora e melhoria dos processos, verificando principais devedores (pessoa física ou jurídica), valor e tempo de atraso, analisando a sazonalidade no recebimento e conhecendo o histórico do cliente.

Essas práticas de controle aperfeiçoam as atividades de cobrança e aumentam a qualidade dos processos da cooperativa.

A inadimplência desestabiliza o fluxo de caixa da cooperativa, por isso, é importante manter o controle efetivo da inadimplência, evitando assim, prejuízos e desproteção da saúde financeira da cooperativa.

k) Pagamento em duplicidade pelo caixa

Recomenda-se a adequação do fluxo do processo quando as notas fiscais são pagas pelo Caixa.

Para isso, sugere-se que todos os colaboradores que comprarem algo e pagarem com dinheiro retirado no Caixa entreguem a nota fiscal diretamente ao setor financeiro com carimbo identificando o pagamento pelo caixa, já que as notas pagas pelo Caixa não devem ser lançadas pelo setor de Compras e sim pelo Financeiro.

Desta forma, diminuirá o risco de pagamentos em duplicidade pelo departamento Financeiro.

l) Controle de Caixa inefetivo

Sugere-se a inspeção física diária do Caixa pelo setor financeiro, facilitando

assim, a identificação e correção de possíveis divergências de saldo.

Essa adequação no processo permitirá também diminuir os riscos operacionais do processo.

m) Falhas de processos manuais

Recomenda-se a automatização desses processos, com o propósito de aperfeiçoar o processo e diminuir a incidência de erros.

A automatização de processos une tecnologia da informação e gestão de negócios, com o propósito de contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. É uma ferramenta que traz como vantagem: garante *compliance*, traz maior competitividade, reduz o tempo de trabalho, possibilita maior engajamento dos colaboradores, permite um gerenciamento seguro e eficaz e, facilita o acesso e aplicação da informação.

n) Inexistência de canal de denúncias internas

A fim de atender a RN 443/2019 que passa ser obrigatória a partir de 2022, sugere-se a implantação de um canal de denúncia confidencial e anônimo amplamente divulgado aos colaboradores, beneficiários e prestadores, seja por e-mail, internet, ofícios, intranet ou em treinamentos de *compliance*.

Essa ferramenta permitirá denúncias de violações, fraudes internas ou externas, irregularidades, desvios e condutas ilícitas que afetam a integridade da operadora.

Ressalta-se que os canais de denúncia devem ser acessíveis através de e-mails, telefones ou outras formas de comunicação e todas as denúncias devem ser reportadas, investigadas e aplicadas às sanções devidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na era do conhecimento e da globalização, o mercado de negócios torna-se cada vez mais amplo e competitivo. Desta forma, as empresas precisam estar atentas a essas mudanças e adotar medidas para mitigar os riscos dos processos e torná-los mais fidedignos, a fim de garantir a conformidade da empresa em todas as suas atividades.

Nesse contexto, sistema de controle interno efetivo pode servir como uma ferramenta fundamental para assegurar a veracidade das informações e como um facilitador na avaliação da eficiência, eficácia e efetividade da gestão da empresa.

Diante do exposto, a pesquisa foi elaborada para mapear os pontos de controles internos necessários para dar conformidade às operações dos setores contábil e financeiro da Operadora de Plano de Saúde Unimed Paranaguá. Além de identificar o fluxo de informações relacionado às transações dos setores contábil e financeiro. Esse mapeamento possibilitou levantar possíveis riscos existentes no processo operacional dos setores, verificar a adequabilidade as exigências da RN 443/2019 que entra em vigor a partir de 2022, apontar inconsistências dos controles internos e consolidar proposta de melhoria no ambiente de controles internos dos setores estudados fornecendo ferramentas de governança corporativa que subsidiam a veracidade dos controles internos.

Com base nas informações obtidas por meio do instrumento de pesquisa, identificou-se que os setores contábil e financeiro possuem alguns controles internos que são eficazes. Porém, é preciso aperfeiçoar ou até mesmo implantar outros controles internos para que seja possível mitigar os riscos, garantir segurança operacional e atender às exigências do órgão regulador.

Na pesquisa ao todo foram encontrados 7 controles internos que precisam de aperfeiçoamento e outros 7, a maior parte exigidos pela RN 443/2019, que não são adotados na cooperativa. Dentre estes, destaca-se: inexistência de auditoria interna, gestão de riscos e *compliance*; falta de controle dos perfis de acesso aos sistemas; falta de controle do contas a pagar e contas a receber e; inexistência de canal de denúncias internas.

A fim de garantir a adequabilidade a RN 443/2019, recomenda-se que a cooperativa implante algumas ferramentas de controle interno, como: auditoria interna, gerenciamento de riscos, *compliance* e canal de denúncias.

Contudo, foi possível concluir que o ambiente de controles internos da cooperativa, mais especificamente dos setores estudados, não adota práticas consistentes e eficientes de governança corporativa suficientes para atender a nova norma da ANS - RN 443/2019.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Beneficiários por Operadora.** Disponível em: <http://www.ans.gov.br/anstabnet/cgi-bin/tabnet?dados/tabnet_cc.def>. Acesso em: 12/04/2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Instrução Normativa – IN Nº 14, de 27 de dezembro de 2007.** DA DIRETORIA DE NORMAS E HABILITAÇÃO DAS OPERADORAS. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MTIOMA==>>. Acessado em: 24/04/2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Resolução Normativa 443, de 25 de janeiro de 2019.** Dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de plano de assistência à saúde. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MzY3MQ==>>. Acesso em: 23/03/2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Operadoras com registro ativo.** Disponível em: <http://www.ans.gov.br/anstabnet/cgi-bin/tabnet?dados/tabnet_03a.def>. Acesso em: 12/04/2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Taxa de Cobertura de Planos de Saúde.** Disponível em: <http://www.ans.gov.br/anstabnet/cgi-bin/tabnet?dados/tabnet_tx.def>. Acesso em: 12/04/2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Taxa de cobertura dos planos de assistência médica por Unidades da Federação (Brasil – Fevereiro/2019).** Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais>>. Acesso em: 12/04/2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Beneficiários de planos privados de saúde, por cobertura assistencial (Brasil – 2008-18).** Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais>> Acesso em: 12/04/2019.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, M.C. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, M.C. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, M.C. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2012.

ALMEIDA, R. G.; SANT'ANNA, A. P. Composição probabilística na avaliação do risco de operadoras de planos de assistência à saúde. *Revista Brasileira de Risco e Seguro*, ISSN: 1808-0723, v. 6, n. 11, pp. 1-34, abr./set. 2010. Disponível em: <<http://www.rbrs.com.br/arquivos/RBRS11-1%20Renata%20e%20Annibal.pdf>>. Acesso em: 12/04/2019.

ASSI, M. **Curso Controles Internos – Módulo II**. Apostila do Curso Controles Internos por videoconferência da Fundação Unimed, jun. 2018.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – **ABNT. NBR ISO 27002** – Tecnologia da informação – Técnicas de segurança – Código de práticas para a gestão da segurança da informação. Rio de Janeiro: ABNT, 2005. Disponível em: <http://www.fieb.org.br/download/senai/nbr_iso_27002.pdf>. Acessado em: 04 de abril de 2019.

ATKINSON, A.A.; BANKER, R.; KAPLAN, R. S.; YOUNGS, S. M. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ATTIE, W. **Auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BANZAS, M.S. **Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

BRASIL. **Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional do Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 23/03/2019.

BRASIL. **Lei 9.656, de 3 de junho de 1998**. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9656.htm>. Acesso em: 12/04/2019.

BRASIL. **Lei 9.961, de 28 de janeiro de 2000**. Cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9961.htm>. Acesso em: 12/04/2019.

BRASIL. **Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em: 28/03/2019.

CARPES, A.M.S; ORO, I.M. **Análise do ambiente de controle interno nas cooperativas agropecuárias do estado de Santa Catarina: uma investigação**

alicerçada na perspectiva da metodologia COSO. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 2010, São Paulo. Anais ... São Paulo: Congresso USP, 2010.

CARRION, V. **Comentários à consolidação das leis do trabalho.** 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CATA PRETA, H. L. N.. **Gerenciamento de operadoras de planos privados de assistência à saúde: atendimento aos usuários, controle dos custos operacionais e efetividade e qualidade dos serviços.** Rio de Janeiro: Fundação MAPFRE Estudos/FUNENSEG, 2004

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada.** 2007. Disponível em:

<http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 18/10/2018.

_____. - *Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control – Integrated Framework. COSO: Controle Interno - Estrutura Integrada.* Instituto dos Auditores Internos do Brasil, PwC, pp. 1-20, mai. 2013. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em: 01 de abril de 2019.

_____. - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, **COSO: Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance.** Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, PWC, junho, 2017. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/43769/1517856415Coso_Portugues_17.pdf>. Acessado em: 04 de abril de 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Normas brasileiras de contabilidade. **NBC TI 01 – Da auditoria interna.** Aprovado pela Resolução n. 986/03. Brasília: 2003.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controle Interno nas Empresas - 10.** São Paulo: Atlas, 1998.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso Básico de Auditoria - 1.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 12/04/2019.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CREPALDI, S.A. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil Teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, S.V.S. **Manual de controles internos**. São Paulo: Atlas, 2010.

DELOITTE, T.T. **Lei Sarbanes – Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos**. 2003. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/biblioteca/192/Lei-Sarbanes-Oxley-guia-para-melhorar-a-governanca-corporativa-atraves-de-eficazes-controles-internos>>. Acesso em 23/03/2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, F.D.; KOFAHL, V. **Gestão Contábil de Cooperativas Operadoras de Plano de Saúde para Novos Profissionais**. Apostila do Curso por Videoconferência Gestão Contábil da Faculdade Unimed, ago. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007. Série de cadernos de governança corporativa, 3.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). – **Novo COSO ERM: Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance**. Janeiro/ 2019. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24013/Paper%20IBGC_NovoCOSO_versão%2002%20janeiro_%20RevisãoIBGC_RevCdC%20%20versã%20final.pdf>. Acessado em: 04 de abril de 2019.

INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL (IBRACON). **Controle interno nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL (IBRACON). **Curso básico de auditoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL - IIA. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

LOPES de SÁ, A. de. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MACHADO, F.B. **A lei Sarbanes – Oxley e as empresas brasileiras**. Monografia (conclusão de curso). Faculdade São Judas Tadeu, Ciências Contábeis. Porto Alegre, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARINO, R. **Compliance, Gestão de Risco e Auditoria Interna**. Apostila do Curso por videoconferência da Faculdade Unimed, nov. 2018.

MELLO, O. **Auditoria**. Belo Horizonte: [s.n.], 2011.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Organização das Cooperativas Brasileiras. **Princípios Cooperativistas**. Disponível em: < <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 23/03/2019.

PADOVEZE, C. L. Contabilidade Gerencial: **Um enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREZ JUNIOR, J. H. **Auditoria de demonstrações contábeis: normas e procedimentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREZ JUNIOR, J. H. **Auditoria de demonstrações contábeis: normas e procedimentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PICCOLI, R.M. **Licitações e sociedades cooperativas**. Curitiba: Juruá, 2005.

POLONIO, O. W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). **10 minutos sobre por que a atualização do COSO merece a sua atenção**. Julho/2013. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/10min/10min-coso.pdf>>. Acessado em: 04 de abril de 2019.

REVISTA UNIMED BR. **Transparência e informatização**. São Paulo: Unimed do Brasil. n.39. mar/abr.,2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMPAIO, L. M. D. **Análise e classificação das operadoras da saúde suplementar**. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) – COPPER – UFRJ. 2008.

SEBRAE. **Controle do contas a receber**. Amapá, 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-receber,c84164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em: 25/04/2019.

SILVA, P. **Vocabulário Jurídico**. 20. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

SOUZA, S. S.. **Auditoria interna do setor público: sistemática de priorização das atividades de auditoria interna por intermédio da elaboração de matriz de risco – estudo de caso CEFET-SC**. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/d/d9/SERGIO_DOS_SANTOS.pdf>. Acesso em: 15/10/2018.

TEIXEIRA, A.; BAHIA, L.; VIANNA, M. L. T. W. Nota sobre a regulação dos planos de saúde de empresas no Brasil. In: **Regulação & saúde: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar (introdução)**. Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS, 2002.

TSUGE, L. N. e COSTA, M. T. T. **Uma visão de controle interno voltado para uso em auditoria**. Monografia (Especialização em Auditoria Integral) – Universidade Federal do Paraná, Londrina, 2003.

UNIMED CHAPECÓ. **Manual de Governança Corporativa Unimed Chapecó**. 2ª revisão, 2017. Disponível em: < https://www.unimedchapeco.com.br/intranet/public/arquivos/manual_da_governanca_cooperativa_2017.pdf>. Acessado em 29/04/2019.

UNIMED DO BRASIL. **Dados estratégicos do Sistema Unimed**. Disponível em: <http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49112>. Acesso em: 12/04/2019.

UNIMED PARANAGUÁ. **Nossa Missão e Visão**. Disponível em: <<https://www.unimed.coop.br/web/paranagua/unimed/nossa-missao>>. Acesso em: 12/04/2019.

UNIMED PARANAGUÁ. **História Unimed**. Disponível em: <<https://www.unimed.coop.br/web/paranagua/unimed>>. Acesso em: 12/04/2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2002.